

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu plastových oken

Analysis of Competition on the Market of Plastic Windows

Student: Petra Porubová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Šárka Velčovská, Ph.D.

Ostrava 2009

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

Petra Porubová

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Šárce Velčovské, Ph.D. za pozornost, kterou věnovala mé práci a za její odborné rady při vypracování této bakalářské práce.

Děkuji vedení a zaměstnancům společnosti KSK-System, spol. s r. o. za poskytnuté konzultace a vstřícný přístup.

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Charakteristika trhu plastových oken	2
2.1 Trh plastových oken.....	2
2.2 Společnost KSK-System spol. s r. o.	3
2.3 Marketingový mix plastových oken společnosti KSK-System, spol. s r. o..	4
2.3.1 Charakteristika zkoumaného výrobku.....	4
2.3.2 Koncepce totálního výrobku	4
2.3.3 Cena.....	7
2.3.4 Distribuce	8
2.3.5 Marketingová komunikace	8
2.4 Subjekty trhu.....	9
2.4.1 Zákazníci	9
2.4.2 Dodavatelé.....	10
2.4.3 Konkurence	10
2.4.4 Veřejnost	13
2.5 Makroprostředí.....	14
2.5.1 Demografické prostředí.....	14
2.5.2 Ekonomické prostředí	15
2.5.3 Legislativní prostředí.....	15
2.5.4 Přírodní prostředí.....	16
2.5.5 Inovační prostředí.....	16
2.5.6 Sociálně-kulturní prostředí.....	17
3. Teoretická východiska analýzy konkurence.....	18
3.1 Konkurence	18
3.2 Odvětvové pojetí konkurence	18
3.3 Tržní pojetí konkurence	20
3.3.1 Konkurence podle nahraditelnosti produktu	20
3.3.2 Porterova analýza konkurenčních sil.....	20
3.4 Analýza konkurentů.....	22

3.4.1	Strategie.....	23
3.4.2	Cíle	25
3.4.3	Silné a slabé stránky	26
3.4.4	Očekávaná reakce konkurenta.....	27
3.5	Mystery Shopping.....	29
3.5.1	Definování metody a základních pojmů.....	29
3.5.2	Typy Mystery Shoppingu.....	30
3.5.3	Zaměření Mystery Shoppingu a využití výstupů	30
4.	Metodika shromažďování dat.....	31
4.1	Definování problému	31
4.2	Cíl výzkumu.....	31
4.3	Typy a zdroje informací.....	31
4.3.1	Sekundární informace	31
4.3.2	Primární informace.....	32
4.4	Metoda shromažďování informací	32
4.5	Časový harmonogram výzkumu	35
4.6	Sběr dat	35
4.7	Způsob analýzy dat	36
5.	Analýza konkurence společnosti KSK-System, spol. s r. o. na trhu plastových oken.....	38
5.1	Analýza sekundárních dat o konkurenci společnosti KSK-System	38
5.2	Analýza cenových nabídek firem	42
5.2.1	Analýza ceny okna a doplňků	42
5.2.2	Analýza ceny sestavy	44
5.2.3	Analýza cen služeb.....	45
5.2.4	Analýza celkové ceny.....	46
5.3	Analýza podnikových prodejen a personálu.....	47
5.3.1	Hodnocení prodejen	48
5.3.2	Hodnocení personálu.....	49
5.4	Shrnutí a identifikace silných a slabých stránek společnosti KSK-System.....	51
5.4.1	Cenová nabídka společnosti KSK-System.....	51

5.4.2	Podniková prodejna a personál společnosti KSK-System	52
5.4.3	Identifikace slabých a silných stránek společnosti KSK-System.....	53
6.	Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti KSK-System, spol. s r. o.....	54
7.	Závěr.....	57
	Seznam použité literatury.....	59
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

S rozšiřováním trhů proudí do naší země nové firmy a tím roste i konkurence. Každá firma se s ní snaží co nejlépe a co nejrychleji vyrovnat bez ztráty svých zákazníků. Aby však mohla dosáhnout těchto výsledků, musí znát a dokázat předvídat reakce tržního a zejména konkurenčního prostředí. K tomuto účelu může firmám posloužit analýza konkurence.

Analýza konkurence je pro každou firmu velmi důležitá, jelikož jedině tak získá přehled o své stávající konkurenci a jejich případných slabých a silných stránkách. Pokud získá o konkurenci dostatečné množství informací, může s ní lépe bojovat a případně získat konkurenční výhodu. Cílem analýzy konkurence je tedy poznat styl podnikání konkurenčních firem, jejich podmínky, schopnosti, strategie a nástroje.

Dnes v době internetu si zákazník může vyhledat o požadovaném produktu a o společnostech nabízejících daný produkt velké množství informací. Proto pokud chce firma prodávat, musí být viditelná a musí zákazníkovi nabídnout něco navíc než ostatní společnosti.

Jedním z vysoce konkurenčních prostředí je trh plastových oken. Touto problematikou se zabývám v mé bakalářské práci. Na trhu plastových oken působí řada subjektů. Jedním z nich je i společnost KSK-System, spol. s r. o., která se zabývá výrobou a prodejem plastových oken a dveří. Cílem práce je identifikace konkurence společnosti KSK-System a zjištění jejich silných a slabých stránek.

2. Charakteristika trhu plastových oken

2.1 Trh plastových oken

Při současném růstu cen energií se lidé snaží najít alternativy, jak ušetřit. Jedním z mnoha způsobů je pořízení si plastových oken. Výměna starých dřevěných oken za nová plastová navíc patří k nejčastějším opravám u rodinných domů i na panelových sídlištích. Důvodů pro to je několik. Stará dřevěná okna v domech a v bytech na sídlištích jsou vesměs velmi nekvalitní. Netěsní, špatně se s nimi manipuluje, jsou oprýskaná. Nová okna znamenají značné tepelné úspory, zvláště v panelových domech (kolem 35%), snížení hluku i prašnosti. Výměna oken je sice asi desetinásobnou investicí oproti jejich pouhému natření, je třeba ale připočítat i tepelné ztráty či fakt, že plastová okna se už nikdy natírat nebudou. Výhodou plastových oken je poměrně snadná údržba, mají velmi dobré tepelně-izolační vlastnosti, výborně odolávají klimatickým jevům a zákazník si obvykle může vybrat z velké škály barev. Nevýhodou pak je to, že se prakticky nedají opravit, ale pouze vyměnit, přičemž není tak úplně pravda, že jsou nezničitelná nebo nemohou změnit barvu.

Výhody plastových oken přispěly k vzniku masivní poptávky po plastových oknech jak v domácnostech, tak i v podnicích, bytových domech a státních institucích. S rostoucí poptávkou se stává trh atraktivnější pro nové firmy a k dnešnímu datu se na území České Republiky nachází 263 výrobců a 612 prodejců plastových oken. Mezi ně patří také firma KSK-System, spol. s r. o.

Konkurence nehrozí pouze ze stále se rozšiřujícího trhu plastových oken, který můžeme označit za konkurenci přímou, ale také z nepřímé konkurence, kde se jedná o firmy vyrábějící okna z jiných materiálů. Lidé, kteří se snaží o návrat k přírodě, si raději pořídí dřevěná okna (inovací ve výrobě dřevěných oken jsou Eurokna) než imitaci dřeva u plastových oken. Existují také okna hliníková, obvykle se ale používají při průmyslových stavbách, případně u zastřešených bazénů, zimních zahrad a tam, kde se bude materiál namáhat. Dřevo-hliníková okna jsou kombinací, která by mohla vyhovovat i domům, protože z interiéru nabízí pohled na příjemné dřevo a zvenku je odolný hliník. Podobně existují i varianty kombinací plast (zevnitř) a hliník (zvenku).

Pokud se zákazník rozhodne pro plastová okna, je důležitý výběr profilu a jeho komorový systém, z něhož jsou okna vyrobena. V České republice se nejčastěji používají německé profily. Běžným standardem je pěti komorový profil, většina firem už nyní nabízí

profily šesti komorové a v ČR existují i výrobci oken ze sedmi komorových profilů. Platí přitom, že čím více komor, tím lepší izolace. Důležitý je také výběr izolačního skla, kde bychom se měli zaměřit na ukazatel U (koeficient prostupu tepla). Lze volit i skla s protisluneční či zvukovou ochranou nebo skla nerozbitná.

2.2 Společnost KSK-System spol. s r. o.

Společnost KSK-System spol. s r.o. byla založena v roce 1994 a již od svého prvopočátku se zabývá výrobou a montáží plastových otvorových výplní. Společnost využila bohatých zkušeností pracovníků s výrobou PVC oken a dveří v předchozí výrobě, která tuto činnost ukončila a orientuje se již jiným směrem. Dá se tedy říci, že zaměstnanci a celé vedení firmy se tomuto oboru podnikání věnují od roku 1990. Za tu dobu firma sledovala vývoj materiálů a požadavků zákazníků v oblasti plastových otvorových výplní a přizpůsobila tomu také výrobu. [14]

Výrobní linka společnosti KSK-System zpracovává velmi kvalitní vstupní materiály VEKA, které mají vysoký podíl nejen na definitivní kvalitě výrobku, ale i na jeho optickém vzhledu a správné funkci, která je mnohdy pod vlivem různých tlaků z okolí dosti podceňována. Podceňována bývá také montáž, ale bez odborného usazení a upevnění oken dochází k poškození a k nesprávné funkci oken. Proto má společnost řadu proškolených zaměstnanců nejen v oblasti montáže, ale také v oblasti výroby a poradenství. [14]

KSK-systém zaměstnává 25 zaměstnanců, z čehož se 21 nachází ve výrobě. V roce 2007 dosáhl obrátu 60 milionů korun. Kromě výroby a montáže se společnost zabývá všemi službami spojenými s montáží oken. Tedy demontáží starých oken a jejich následnou likvidací, montáží vnitřních a vnějších parapetů, horizontálních a vertikálních žaluzií, sítí proti hmyzu a také zednickými úpravami po montáži. Zaměřuje se na rekonstrukce domů, bytů, družstev, státních zařízení a také na novostavby.

Za svou výhodu mezi konkurenty firma považuje širokou nabídku veškerých služeb týkající se montáže plastových oken a dveří, dále dlouholetou tradici a vyškolené zaměstnance, kteří se v podniku nemění a pracují zde již od počátku.

2.3 Marketingový mix plastových oken společnosti KSK-System, spol. s r. o.

2.3.1 Charakteristika zkoumaného výrobku

Společnost KSK-System vyrábí okna z profilů VEKA, který je známý výbornými vlastnostmi, co se týče funkčnosti, stability, pohodlného ošetřování, dlouhou životností a šetrnosti k životnímu prostředí. Profily se vyrábějí v mnoha různých tvarech tak, aby vyhovovaly všem architektonickým prvkům a stylům domů. Plastové okno se neskládá pouze z profilu, ale důležitými částmi, díky kterým je teprve dosažena bezpečnost a izolace, je kování, těsnění, zasklení a klika.

KSK-System nabízí zákazníkům 3 druhy profilů. Jedná se o 5-ti komorové profily SOFTLINE 70 AD a TOPLINE AD, které se vyznačují snadnou údržbou a především vysokou hodnotou izolace jak tepelné, tak i zvukové. Koeficient tepelné propustnosti dosahuje až $UW = 1,25 \text{ W/m}^2\text{K}$. Díky použité výztuži a kování se stávají bezpečnou ochranou proti vloupání. Třetí je 6-ti komorový profil ALPHALINE 90, který je určen pro nízkoenergetické domy, díky výborným izolačním vlastnostem ($UW = 0,8 \text{ W/m}^2\text{K}$) a také zasklení, které se nabízí s užitím dvojskla nebo trojskla.

K plastovým oknům jsou dodávány doplňkové produkty jako vnitřní a vnější parapety, horizontální či vertikální žaluzie, rolety a síť proti hmyzu.

2.3.2 Koncepce totálního výrobku

Jádro výrobku

Základním užitným efektem se u oken stává prosvětlení budov. U plastových oken se dále přihlíží k tepelné a zvukové izolaci, nenáročnosti na údržbu a vyšší bezpečnosti proti vniknutí do domu.

Zhmotnělý výrobek

Zhmotnělý výrobek obsahuje atributy jako je kvalita, design, značka, obal a styl.

Kvalita

Kvalita závisí především na vhodném výběru výrobních surovin a dodržení technologii výroby. Společnost vyrábí okna z profilů VEKA, jehož materiál je považován za

stabilní, trvanlivý a odolný vůči vlivům prostředí. Nejen profily, ale i kování, těsnění a zasklení jsou důležitými parametry pro hodnocení kvality oken.

Zákazník se při hodnocení kvality zaměřuje nejvíce na již konečnou podobu oken a jejich kvalitní usazení. Také hodnotí manipulaci s okny.

Společnost KSK-System vlastní osvědčení a prohlášení o shodě, které bylo vydáno ve Zlíně Zkušebnou stavebně truhlářských výrobků MZLU v Brně.

Design

Design představuje soulad funkčních a estetických charakteristik výrobku. Je velmi důležitý, protože produkt prodává. V dnešní době si zákazník nejde koupit klasické obdélníkové bílé okno, ale může si vybrat z velké škály barev (barevné, imitace dřeva, z venkovní strany barevné a z vnitřní bílé), tvarů, velikostí nebo také okno fixní.

Okna patří mezi základní prvky každé budovy či domu, a proto je na jejich vzhled kladen patřičný důraz z pozice zákazníka, který chce mít okna líbivá a především podle svých představ.

Značka

Výrobci oken působí na veřejnost především značkou profilů a kování. Snaží se tak zákazníky přilákat na tradici, kvalitu a zvuk výrobní značky. Společnost používá již zmíněný profil VEKA AG, který je dovážen celosvětovým výrobcem z Německa, a kování značky Siegenia AUBI (úspěšná na evropských a asijských trzích). Tyto nejvýznamnější značky zajišťují oknům funkci identifikační, ochranou a propagační.

Obal

Hotová okna nejsou balena ani převážena k zákazníkovi v žádném speciálním obalu. Pouze profily jsou pokryty ochranou folií, která zabraňuje poškrábání při přepravě, ale především při montáži oken.

Styl

Styl se odvíjí především od možností, které výrobce zákazníkovi nabídne. Jedná se o barvy, tvary, velikosti a v tomto případě i zasklení (zrcadlové, neprůhledné, vzorované či ornamentní). Zákazník tak může vyjádřit svou image a tím zvýraznit vizuální stránku domu. V dnešní době se lidé u novostavby zaměřují na nízkoenergetičnost domu, u kterých je důležité prosklení, a proto žádají co největší okna s vysokou propustností světla.

Výrobek v rozšířeném pojetí

Zde patří služby, se kterými je výrobek spojen, a to záruka, poradenství, servis, platební podmínky, montáž, úklid, odvoz starých oken a vyřizování reklamací.

Záruka a reklamce

Záruční doba je poskytována na okenní profilové systémy po dobu 10 let a na kování v délce 2 let. Reklamaci může zákazník uplatnit v záruční době, ale tím péče o zákazníka nekončí. Při jakýchkoliv problémech s okny i po záruční době se může obrátit na servis.

Poradenství

Při dnešní bohaté nabídce na trhu plastových oken může být pro zákazníka obtížné zvolit tu správnou společnost pro uspokojení svých potřeb. S rozhodnutím a výběrem správných tvarů, barev, velikostí a doplňků oken mu mohou pomoci odborníci na pobočce v Zubří či v Praze (ve všední dny od 7:00 do 15:30 hodin), kde najde vzorky a ukázky oken. Zpracují také předběžnou cenovou nabídku. Pokud zákazník souhlasí s touto nabídkou, je vyslán technik do domu zákazníka, kde zaměří přesné velikosti oken.

Pro další informace může zákazník také navštívit webové stránky www.ksksystem.cz, kde nalezne informace o společnosti, výrobcích a materiálech.

Servis

Servis je poskytován po celou dobu životnosti oken. V době záruky je poskytován bezplatně. Po uplynutí záruční doby si zákazník hradí náhradní díly, ne však práci.

Montáž

Po zaměření oken technikem se zpracovává konečná cenová nabídka, která odstraní odchylky v měření, které provedl zákazník. Takto zpracovaná objednávka se zasílá přímo do výroby. Zákazník si domluví přímo na pobočce termín, který by mu vyhovoval pro montáž oken. V případě velkých zakázek se vychází z termínu, který odpovídá času potřebnému na výrobu. V den termínu se dostaví montážní tým, který provede demontáž starých oken (v případě rekonstrukce domu), usazení a ukotvení nových oken a montáž doplňků. U rodinných domů trvá montáž většinou jeden den, což je závislé na velikosti domu a obtížnosti demontáže.

Zednické úpravy

Po montáži nastupují zedníci, kteří upraví vnitřní a vnější špalety, poškozené demontáží oken. Tyto úpravy jsou vykonávány buďto zaměstnanci společnosti a nebo se najímají služby živnostníků.

Odvoz starých oken a úklid

Společnost zajišťuje hrubý úklid po dokončení montážních prací, dále likvidaci starých oken a stavebního odpadu, který odváží do sběrného dvora.

Platební podmínky

Po potvrzení konečné cenové nabídky zákazníkem složí zákazník zálohu, která je ve výši nákladů na materiál. Po dokončení montáže se doplatí zbylá částka na základě faktury. Společnost neposkytuje prodej na splátky.

2.3.3 Cena

Cena je důležitý prvek, podle kterého se zákazník může řídit při výběru dodavatele plastových oken. Zejména nyní, kdy firmy nabízejí zpracování cenové nabídky zdarma, čímž si zákazník vybere tu nejlevnější. Tvorba ceny je tedy velmi významná a záleží na firmě, zda dá přednost nízkým cenám či kvalitě za vyšší cenu. Především však záleží na zákazníkovi, který má možnost výběru mezi těmito dvěma prvky.

Cena společnosti KSK-System, spol. s r. o. se skládá ze **základní ceny, ceny doplňků a služeb**. Do základní ceny jsou zahrnuty položky – rám, sloupek, okenní křídlo, zazdívací lišta, okenní klika bílá a klasické sklo. Tato základní cena se odvíjí podle velikosti objednaného okna. K základní ceně jsou dále připočítávány příplatky za barvu profilu, izolační sklo a meziskelní přičky.

Ceny služeb se účtují za každý metr, který se vypočítá jako obvod požadovaných oken. Jednotlivé ceny služeb tedy jsou:

- | | |
|--------------------------------|----------|
| - Doprava | zdarma |
| - Montáž | 120 Kč/m |
| - Demontáž | 60 Kč/m |
| - Likvidace: | |
| • Zubří a Rožnov pod Radhoštěm | 20 Kč/m |
| • Ostatní | 30 Kč/m |
| - Oprava špalet: | |
| • Zdvojená okna | 180 Kč/m |
| • Kastlová okna | 230 Kč/m |

Objednávka plastových oken nabývá účinnosti schválením cenové nabídky zákazníkem a zaplacením **zálohy** ve výši 50 % z celkové hodnoty zakázky v hotovosti či bankovním převodem na účet společnosti.

Společnost poskytuje během roku (především v zimních měsících) **cenové slevy** ve výši 35 % ze základní ceny.

Cena zahrnuje také DPH 19 %. V případě současné montáže výrobcem činí DPH 9 %, je-li zakázka určena pro bytové účely.

2.3.4 Distribuce

Společnost KSK-System si zajišťuje rozvoz svých produktů vlastními vozy v den montáže oken, jedná se tedy o přímý distribuční kanál, kdy mají kontrolu nad svými výrobky a také udržují kontakt se zákazníky. Užívá se zde strategie tahu, protože pokud zákazník má zájem o plastová okna právě této společnosti, musí ji sám zkontaktovat či navštívit. Doprava je zajišťována zdarma na celém území České Republiky a je poskytována i při zájmu ze zahraničí.

2.3.5 Marketingová komunikace

Firma se snaží zapůsobit na své zákazníky vysílanou reklamou prostřednictvím rádia Hitrádio Apollo a v rádiu Kiss Radio. Tištěnou reklamu uplatňuje v inzertních novinách Zikado a v týdeníku Jalovec. Dalším nástrojem komunikace je podpora prodeje, kde nabízí zimní slevy a také množstevní slevy. Posledním nástrojem společnosti KSK-System je public

relations, kde se snaží působit na své zaměstnance pomocí výhodných cen při nákupu oken a také firemními večírky. Dalším využívaným nástrojem P. R. je sponzoring házené a fotbalu.

2.4 Subjekty trhu

2.4.1 Zákazníci

Odbytový trh společnosti tvoří především spotřebitelé – fyzické osoby a právnické osoby. Společnost má jak tuzemské, tak i zahraniční zákazníky především na Slovensku, v Německu a Rakousku, kde realizovala zakázky jak na domech či bytech, tak i na penzionech. V předcházejících letech byl jejím zákazníkem i obchodník (nakup zboží za účelem dalšího prodeje), její současný konkurent, společnost PVC okna, s. r. o.

Koneční spotřebitelé - fyzické osoby mají různou motivaci ke koupi plastových oken. Může jít o zvýraznění vzhledu domu, o nutnost výměny starých oken či o stavbu nového domu. Právníky osobami jsou společnosti, družstva a státní instituce. PO většinou pořizují okna při stavbě nové budovy nebo při nutnosti výměny starých oken. Pokud mají nadbytečné finanční prostředky, tak je raději vynaloží na inovace ve výrobě nebo na marketingovou komunikaci, než aby měnily okna.

Dále se zákazníci společnosti KSK-System dělí podle různorodosti jejich požadavků na výrobek. FO bude především zajímat kvalita, cena, možnosti slev. Také je může ovlivnit způsob prezentace firmy, tj. letáky, katalogy, vzhled prodejny či kvalifikovanost personálu. PO se zaměří na dobu dodání, cenu, množstevní slevy, ale také na schopnosti společnosti a kvalitu jejich výrobků.

O způsobu, kterým společnost KSK-System může ovlivnit zákazníka, nerozhodují pouze služby společnosti a kvalita výrobků, ale také rozmístění prodejních míst. KSK-System má pobočku v Zubří a v Praze, ale i přesto uskutečňuje spoustu zakázek na území celé Moravy. A nejen to. Má své již zmíněné zahraniční zákazníky na Slovensku, v Německu a Rakousku. Nejvíce zákazníků má společnost KSK-System na území Rožnova pod Radhoštěm a Zubří, kde provádí výměnu oken v rodinných domech, panelových a bytových domech, ale také ve firmách.

Co se týče časového rozložení poptávky po oknech, myslím si, že k nárůstu dochází v zimním období, kdy jsou poskytovány slevy, a ke snížení po Vánočních svátcích, kdy mají domácnosti velké výdaje.

2.4.2 Dodavatelé

KSK-System spolupracuje s celou řadou dodavatelů. Mají své hlavní dodavatele na profily, kování a skla, ale na další materiál volí dodavatele, který poskytne nejlepší kvalitu a cenu. Mezi dodávané materiály patří: okenní profily (VEKA AG), kování (Siegenia AUBI, VOD s. r. o., Winkhaus), skla (TMT-Glass), žaluzie (Climax), sítě proti hmyzu (Vladislava Peltsarská – KASKO), gumové těsnění (KOMA), výztuže (Kovostroj Bohemia, s. r. o.), kliky (Josef Damjanov, DAB Trade s. r. o.), parapety (VOD s. r. o.). Objednávky na materiál se tvoří na základě aktuálních potřeb výroby, dle zadaných zakázek. Do zásoby se objednávají pouze okenní profily, které se dovážejí přímo z Německa a jsou vyfakturovány v eurech.

2.4.3 Konkurence

Již od začátku podnikání se firma dostává do daného konkurenčního prostředí, kde se nachází firmy, které mají totožné či podobné cíle. Za konkurenty nepovažujeme pouze ty firmy, které vyrábějí stejné produkty. Podle nahraditelnosti produktu můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence [3]:

1. **Konkurenční varianty výrobku v rámci značky** – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku, tj. plastová okna s 5-ti komorovým či 6-ti komorovým systémem.
2. **Konkurenční značky v rámci výrobní formy** – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt, tj. všechny výrobce a prodejce plastových oken.
3. **Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy** – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojování potřeby, tj. euro okna, hliníková okna, dřevo-hliníková, atd.
4. **Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby** – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby. Př. Ostatní společnosti soupeřící o tytéž zákaznickovy peníze v kategorii otvorových výplní, popřípadě doplňků – dveře, markýzy, rolety, žaluzie, parapety.

Jiný pohled na konkurenci přináší **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** (viz kap. 3.3.2).

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Současná situace na trhu plastových oken není příliš příznivá. Nachází se zde dostačující množství výrobců či pouze dodavatelů plastových oken a také klesá tempo růstu prodeje, ať již z důvodu poklesu poptávky či díky současné finanční krizi, což svědčí o nižší atraktivitě trhu. Také je zde nízká diferencovanost produktu, která oslabuje obranu proti konkurenčním tlakům.

Na území Rožnova pod Radhoštěm, Frenštátu pod Radhoštěm a Valašského Meziříčí, kterým se ve své práci zabývám, se nachází 15 firem, jejichž činností je výroba a prodej či pouze dodávka plastových oken. Všechny firmy se včetně výroby plastových oken zabývají také výrobou plastových dveří. Některé nabízejí i garážové vrata či okna z jiných materiálů.

Patří zde OKNO, spol. s r. o., EURO-Jordán, s. r. o., Okna Triogas, s. r. o., OKNOSTYL group s. r. o., MORAVA OKNO s. r. o., Jaroslav Marek - Stylo, Suntech Systém, s. r. o., TERMOLUX, s. r. o., Okna AZ, s. r. o., BM PLAST, s. r. o., Ivo Orava – DECORAPLAST, PVC okna, s. r. o., Pavel Knězek, s. r. o., VPO Protivanov, a. s. a KSK-System, spol. s r. o.

V tak velké nabídce se může zákazník těžko orientovat, proto firmy vyzdvihují odlišnosti, podle kterých se může zákazník řídit při výběru plastových oken. Základem okna je profil, kování, sklo a kliky:

- Profil

Všechny firmy nabízejí 5-ti a 6-ti komorové systémy až na firmu Termolux, s. r. o., která nabízí 3 a 5-ti komorový systém. Hlavními dodavateli profilů jsou Kommerling a Deceuninck a dalšími dodavateli je Trocal, Aluplast, KBE Systém, GEALAN, VEKA.

- Kování a kliky

Kování zajišťují především dodavatelé MACO, SIEGENIA – AUBI, G – U, WINKHAUS a ROTO. Kliky zajišťují stejní dodavatelé či maloobchodníci a živnostníci.

- Skla

Skla jsou důležitým prvkem v oblasti tepelné izolace oken. Používají se skla dvojí či již trojitá. Podle přání zákazníka se zvolí klasické sklo či bezpečnostní, protisluneční, laminátové, tvrzené, zrcadlové atd. Výrobci plastových oken si skla vyrábějí nebo si je nechávají dovážet.

Zákazník však neklade důraz pouze na atributy plastových oken, ale zajímá se také o doprovodné služby a produkty. Mezi doprovodné služby patří služby základní – dovoz, demontáž, montáž a záruka a doplňkovými službami jsou poradenství, servis, úklid, likvidace odpadu, splátkový prodej, které byly rozepsány v části koncepce totálního produktu.

Do doplňkových produktů řadíme parapety, které se dělí na vnitřní a vnější. Zákazník si může vybrat materiál a barvu, která mu vyhovuje. Žaluzie horizontální se vyrábějí v široké paletě barev, což je nevýhoda u žaluzií vertikálních a i u rolet. Posledním v řadě doplňků jsou sítě proti hmyzu.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

Nové konkurenty mohou představovat začínající firmy v tomto odvětví, které přilákal zisk. Přináší do prostředí nové kapacity a jejich cílem je získání části trhu. Také to mohou být již existující firmy, které rozšíří nabídku právě o plastová okna nebo např. zahraniční firmy, které se rozhodnou vstoupit na náš trh. Může se jednat o firmy působící ve stavebním průmyslu a také o firmy vyrábějící okna z jiných materiálů. Vstup nových konkurentů ovlivňují především vstupní bariéry. Zde patří diferenciaci produktu, i když mají výrobci podobné nabídky, okna se liší kvalitou použitých materiálů a také zpracováním. Můžeme zde zařadit i věrnost a důvěru zákazníků.

Pro zbudování nové firmy jsou potřebné speciální stroje určené pro výrobu oken, provozovna a především zaškolení zaměstnanci a další prvky, které spadají do oblasti kapitálové náročnosti, přechodové náklady tvořené z případného přeškolení zaměstnanců, nákup doplňkového zařízení či testování nového stroje. Distribuční kanály, které mají již stávající firmy zajištěné, musí nová firma teprve vybudovat. Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu, kde řadíme vlastnictví technologie výroby (know-how), výhodný přístup k surovinám, výhodnou polohu či vládní subvence. Dalšími aspekty jsou úspory z rozsahu a vládní politika. [4]

Hrozba substitučních produktů

Substituty představují výrobky, které nahrazují naše produkty. V tomto případě se jedná především o euro okna, kterým dávají přednost lidé upřednostňující přírodní materiály nebo také lidé žijící v oblasti, kde vyhláška či zákon nařizuje mít pouze dřevěná okna (např. domy na náměstí či v památkové oblasti). Dalšími substituty jsou hliníková okna či okna z kombinovaných materiálů – dřevo-hliníková nebo kombinace plastu a hliníku.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit působení své síly v oblasti zvyšování cen a objemu dodávek. Pro firmu KSK-System jsou důležití dodavatelé profilů (VEKA), kování (SIEGENIA – AUBI) a skla (TMT-Glass). Tyto značky vytvářejí firmě image a záruku kvality. Kdyby přestaly tyto firmy dodávat materiál, bylo by složité najít nového dodavatele, jelikož je výroba firmy KSK-System na těchto dodávkách závislá. Dodávky doplňkových produktů jsou zajišťovány více dodavateli, takže výpadek jednoho z dodavatelů nemůže firmu ohrozit.

Vyjednávací síla zákazníků

Bez zákazníka nemůže firma fungovat. A v prostředí, kde je velké množství firem, ze kterých si zákazník může vybrat, a při dostupnosti informací prostřednictvím internetu a letáků, je každý zákazník důležitý. V takových podmínkách může zákazník vyžadovat snížení ceny, zvýšení kvality, čímž vyvolává mezi konkurenty napětí. Značný vliv mají zákazníci, kteří zadávají velké zakázky pro panelové či bytové domy, státní instituce (školy, školky, nemocnice, dětské domovy...) a firmy, kteří při takovém množství žádají nižší cenu.

2.4.4 Veřejnost

Cílem každé firmy je dostat se do povědomí široké veřejnosti a vytvořit s ní dobré vztahy. Společnost si pro tuto funkci může vytvořit oddělení pro vztahy s veřejností neboli public relations. Existují skupiny veřejnosti, pomocí nichž je možno podpořit hodnocení široké veřejnosti a zákazníků. Patří zde finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení a organizace, občanská veřejnost a vnitřní veřejnost.

V oblasti finanční veřejnosti společnost nevyužívá žádných úvěrů. Pouze si vede devizový a běžný účet u Komerční banky, a. s. a využívá službu internetového bankovníctví Moje banka.

Plastová okna mají dlouhou dobu životnosti a nevylučují žádné škodlivé látky, které by mohly nějak ovlivňovat zdraví člověka. Vývojem současných technologií byla i vyloučena alergie na olovo, způsobovaná stabilizátory. Dlouhou životností plastových oken se předchází opakovaným výměnám či natírání (v případě dřevěných oken), což je dobré pro životní prostředí. Díky tomu se společnost nedostává do konfliktu s ochránci životního prostředí, které z pohledu marketingu patří do skupiny občanských sdružení.

KSK-System, v rámci občanské veřejnosti, se podílí na sponzorství veřejných akcí jednorázovými vklady a také opakovaně přispívá na tým házené HC Zubří a také fotbalový tým Zubří.

Každá společnost by se měla snažit o vytvoření dobrých vztahů ve firmě, jelikož zaměstnanci přenášejí své postoje na občanskou veřejnost. Společnost poskytuje zaměstnancům školení, 1x ročně nové pracovní oděvy a obuv, stravenky, výhodné ceny při koupi oken, letní firemní akci a Vánoční večírek. Při rozhovoru s některými zaměstnanci jsem byla ujištěna o tom, že jsou přesvědčeni o kvalitě a výhodnosti plastových oken této firmy.

Důležitou skupinou veřejnosti jsou sdělovací prostředky, kde patří televize, rádio a noviny. Prostřednictvím médií se společnost dostává do povědomí veřejnosti a tím si může vytvářet dobré jméno firmy. Společnost KSK-System spolupracuje s Hitradiem Apollo a radiem Kiss Radio, kde lze slyšet její reklamu.

2.5 Makroprostředí

2.5.1 Demografické prostředí

Česká republika měla k 30. září 2008 10 446 157 obyvatel, kteří obývají 3 705 681 bytů, z čehož je 1 525 389 rodinných domů. Je složena ze 14 samosprávních krajů. Oblast, kterou se zabývám v této práci, se nachází především ve Zlínském kraji a z části v Moravskoslezském kraji. Podrobněji je to okres Vsetín, do kterého spadají města Valašské Meziříčí, Rožnov pod Radhoštěm a Zubří, kde sídlí sledované firmy. Z části také okres Nový Jičín s městem Frenštát pod Radhoštěm. Okres Vsetín má rozlohu 1 143 km² a bydlí zde 145 672¹ obyvatel (71 323¹ mužů a 74 349¹ žen). Hustota obyvatelstva je 125,5¹ obyvatel/km². Ve věkové kategorii 0 – 14 let je 21 323¹ obyvatel. Produktivní obyvatelstvo ve věku 15 – 64 let je zastoupeno v počtu 103 463¹ obyvatel a poproduktivní obyvatelstvo činí 20 475¹ obyvatel. Průměrný věk obyvatel okresu Vsetín je 40¹ let. [7]

Pohyb obyvatelstva ve Zlínském kraji byl za rok 2007 následující (na 1 000 obyvatel):

- Sňatky 5,0 ‰
- Rozvody 2,6 ‰
- Živě narození 10,3 ‰
- Potraty 3,2 ‰
- Zemřelí 9,9 ‰
- Celkový přírůstek 1,6 ‰

Věkové složení obyvatel je pro firmu příznivé, jelikož lidé v progresivním věku zakládají rodiny a hledají pro ně bydlení, které kupují, staví či rekonstruují. K tomu potřebují okna a stávají se tedy potencionálními zákazníky. [7]

Poznámka: ¹- údaje jsou k platné k 31.12.2007

2.5.2 Ekonomické prostředí

Nyní se potýkáme s finanční krizí, která mimo jiné ovlivňuje rostoucí nezaměstnanost. Tím dochází ke snížení kupní síly. Ta je ve Zlínském kraji nízká i bez krize, jelikož průměrná hrubá mzda zde k 7. 2. 2009 činí pouhých 21 614 Kč oproti průměru ČR ve výši 23 114 Kč. Avšak podle průzkumů v červnu 2007 patří ČR mezi země, které nejméně šetří, utrácejí a chtějí se mít lépe. Do roku 2010 by navíc podle prognózy BIPE měly výdaje na vybavení českých domácností dále vzrůst, což je přínosem jak pro KSK-System tak i pro národní hospodářství. [7, 8]

V lednu docházelo vždy k nárůstu nezaměstnanosti z důvodu sezónních vlivů, ale v letošním roce je nárůst míry nezaměstnanosti do značné míry ovlivněn celkovou ekonomickou situací. Hodnota registrované míry nezaměstnanosti vzrostla v lednu 2009 na úroveň 6,8 % (o 0,8 p. b.). Česká republika je dnes mezi státy EU na 5. místě s nejnižší nezaměstnaností. [7]

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen za rok 2008 dosáhla 6,3 %. Jde o nárůst rychlejší než nárůst příjmu, což také přispívá ke snížení kupní síly. V roce 2008 došlo navíc ke změně daně z přidané hodnoty z 5 % na současných 9 %. Tato změna má dopad na zvýšení ceny, která již tak není pro zákazníky nízká. [7]

Koruna vůči Euru oslabuje, k 24. 2. 2009 má hodnotu 28,340 Kč/EUR. To je nepříznivé pro společnost KSK-System, jelikož spolupracuje se zahraničními dodavateli a nyní je pro ni dovážený materiál dražší. [7]

2.5.3 Legislativní prostředí

Aby mohla společnost vůbec existovat, musela získat živnostenský list k dané činnosti podle Zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a provést všechny potřebné kroky k založení společnosti s ručením omezeným, které se řídí dle Obchodního zákoníku.

Všichni výrobci plastových oken musí vlastnit osvědčení a prohlášení o shodě, které bylo vydáno ve Zlíně Zkušebnou stavebně truhlářských výrobků MZLU v Brně. Podle

vlastního uvážení mohou dále usilovat o splnění českých či zahraničních technických norem. Okenní profily společnosti KSK-System se řadí do třídy A, kterou definuje norma ČSN EN 12608. Okna musí být také hygienicky a ekologicky nezávadné.

Další zákony, které se týkají společnosti KSK-System, jsou zákony o daních, Zákon na ochranu spotřebitele, Zákoník práce, ekologické standardy a další.

2.5.4 Přírodní prostředí

Základem okna je profil a skleněná tabule. Oba prvky se dají recyklovat. Odřezky, které vznikají při řezání profilů, se využívají pro výrobu jiných plastových výrobků, tak se mohou využít i stará plastová okna. Důležitým výrobním prvkem je elektrická energie, jelikož je na ní závislé veškeré zařízení určené pro výrobu.

Prostory pro výrobu oken společnosti KSK-System jsou umístěny v bývalém areálu Tesla, a. s. v Rožnově pod Radhoštěm, ve kterém je plně zařízena infrastruktura a dodávka elektrické energie (energii zabezpečuje tamější firma).

Zdejší klimatické podmínky nejsou pro plastová okna ani pro jejich montáž žádnou hrozbou, jelikož okna jsou odolná vůči jakýmkoli přírodním podmínkám a montáž je možná v průběhu celého roku. Typickým znakem plastových oken jsou jejich izolační vlastnosti jak zvukové, tak především tepelné, čímž šetří energii potřebnou na vytápění.

2.5.5 Inovační prostředí

Ještě nedávno jsme všichni vlastnili dřevěná okna, která po pár letech potřebovala nový nátěr. Inovace oken přinesla okna plastová, která se nemusí natírat, mají dlouhou dobu životnosti a jsou zdravotně nezávadná.

V oblasti plastových oken se děje neustále něco nového. Těchto novinek se snaží firmy využít především k přilákání zákazníka. Pro KSK-System zajišťuje novinky její německý dodavatel společnost Veka, která má vlastní výzkumné středisko.

Plastová okna se začala vyrábět se 3-komorovým profilovým systémem. V dnešní době nabízí většina firem 5-ti a 6-ti komorový profil, ale na trhu se již objevuje sedmi a dokonce i devíti komorový profil. Důležitým se stalo i hodnocení tloušťky profilu rozdělené do tří tříd A, B a C, kdy ideální tloušťka je 3 mm.

Vývoje se dočkalo i zasklení, které je dodáváno v provedení dvojskla. Ale pro ještě lepší izolační vlastnosti je již možné zasklení pomocí trojskla.

Plastová okna mají před sebou ještě dlouhou cestu, než se stanou dokonalými. Bohužel firmy jako je KSK-System nemohou nijak ovlivnit tuto cestu vývoje, musí však sledovat každé zlepšení ve výrobě i montáži, aby mohly zákazníkovi nabídnout co nejvyšší kvalitu. Výhodou pro tyto firmy je, že nemusí vynakládat značné sumy do výzkumu a vývoje, jako jejich dodavatelé.

2.5.6 Sociálně-kulturní prostředí

V oblasti, kde je prováděn výzkum, patří mezi tradiční stavbu dřevěnice, ve které si nelze představit plastové okno. Od dřevěnic se však ustupuje, jelikož výstavba je finančně náročná a lidé začínají stavět nízkoenergetické domy. Starší domy se lidé snaží zateplovat, jelikož každá úspora energie je při dnešních cenách energií vítaná.

Všeobecně se v České republice zvyšuje vzdělanost, která přispívá i k rostoucím příjmům a vyšší informovanosti lidí. Lidé se brzy osamostatňují a hledají nové bydlení. V České republice je 3 705 681 bytů, z čehož je 1 525 389 rodinných domů. Domů a bytů stále přibývá, což je příležitost pro firmy nabízející plastová okna. [7]

3. Teoretická východiska analýzy konkurence

3.1 Konkurence

Konkurence je proces střetávání různých, zpravidla protikladných zájmů tržních subjektů, který je předpokladem fungování trhu. Konkurenční boj existuje vždy mezi nabídkou a poptávkou - konkurence napříč trhem, dále se může odehrávat mezi účastníky poptávky - konkurence na straně poptávky či mezi subjekty nabídky - konkurence na straně nabídky. Konkurenci strany nabídky, tedy konkurenci mezi výrobci, můžeme dělit podle nástrojů používaných v konkurenčním boji na cenovou, prostřednictvím změn cen, a necenovou, kde hraje klíčovou roli kvalita výrobku, reklama, dobré jméno firmy, značka apod. Konkurence na straně nabídky se také dělí z hlediska charakteru tržní struktury, tedy postavení jednotlivých producentů na trhu, na konkurenci dokonalou a nedokonalou. Nedokonalá konkurence může mít podobu monopolu, oligopolu či monopolistické konkurence. [10]

3.2 Odvětvové pojetí konkurence

Výchozím bodem pro charakteristiku odvětví je, zda prodávající je jeden nebo jich je více a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferenciovaná. Tyto charakteristiky jsou velmi důležité a umožňují identifikovat čtyři typy odvětví podle jejich struktury [2]:

5. **Ryzí monopolie.** Vzniká tehdy, jestliže pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti. Takový monopol může být výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. Není-li regulován, může si dovolit vysoké ceny, slabou nebo žádnou reklamu a minimální rozsah služeb, neboť zákazníci nemají jinou volbu. Pokud se vyskytne nebezpečí konkurence, může nabízet více služeb a investovat do technologie, což bude fungovat jako vstupní bariéry. Regulovaný monopol může být přinucen k nízkým cenám a nabízet více služeb jako předmět veřejného zájmu.
6. **Oligopolie.** Představuje takovou strukturu odvětví, v níž několik firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Existují dva typy oligopolie - ryzí a diferencovaná.

Ryzí oligopolie sestává z několika firem, které nabízejí stejnou komoditu. Výrobky těchto firem většinou bývají na stejné úrovni, a tak jediným způsobem, jak získat konkurenční výhodu, je dosáhnout nižších cen nebo poskytovat lepší služby. Jestliže i služby konkurentů jsou na stejné úrovni, zbývá ještě možnost dosáhnout nižších nákladů lepší produkční strategií.

Diferencovaná oligopolie je složena z několika firem, které nabízejí částečně odlišné výrobky. Rozdíly mohou být v jakosti, ve vlastnostech produktů nebo ve službách. Každý z konkurentů se snaží získat vedoucí postavení alespoň v jednom z hlavních atributů, zaujmout tím zákazníky a na základě toho inkasovat vyšší ceny.

7. **Monopolistická konkurence.** Skládá se z mnoha konkurentů, z nichž každý je schopen odlišit své nabídky od ostatních úplně nebo částečně. Často se konkurenční firmy zaměřují jen na určitou skupinu zákazníků, jejichž potřebám a přáním se plně přizpůsobují, a díky tomu mohou inkasovat vyšší ceny.
8. **Dokonalá konkurence.** Dokonale konkurenční odvětví tvoří mnoho konkurentů, kteří nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby. Jelikož zde není žádný základ pro diferenciaci, ceny u všech budou stejné. Žádný z konkurentů nebude používat reklamu, pokud ovšem není prostředkem k dosažení psychologické diferenciace. V tomto případě však bude přesněji zařadit takové odvětví do monopolistické soutěže.

Bariéry vstupu, mobility a výstupu

Odvětví se značně liší svými vstupními bariérami. Mezi hlavní vstupní bariéry patří: vysoká kapitálová náročnost, patenty a licence, omezené zdroje, suroviny a distributoři. Dokonce i po vstupu do odvětví musí firma překonávat řadu bariér mobility, které jí brání vstoupit na přitažlivější tržní segmenty. [2]

Firmy se také čas od času potýkají se výstupními bariérami, když chtějí odvětví opustit. Mezi nejčastější patří oficiální a morální závazky vůči zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům, vládní opatření, nízká hodnota majetku v důsledku specializace nebo zastarání či emocionální důvody. [2]

3.3 Tržní pojetí konkurence

3.3.1 Konkurence podle nahraditelnosti produktu

Na trhu zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci [3].

Na konkurenci nelze pohlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou. Podle nahraditelnosti produktu můžeme rozlišovat čtyři úrovně konkurence [3]:

1. **Konkurenční varianty v rámci značky** – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku.
2. **Konkurenční značky v rámci výrobní formy** – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt.
3. **Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy** – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby.
4. **Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby** – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby.

3.3.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterova teorie se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. Takto Porter definuje pět základních konkurenčních sil [3, 9]:

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Konkurence mezi společnostmi, které operují ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována těmito faktory:

- **Stupněm koncentrace** - nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence, a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace a tím i nižší intenzitu konkurenčních tlaků.

- **Mírou diferenciacie výrobků** - čím diferencovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům.
- **Změnami velikosti trhu** - zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak.
- **Strukturou nákladů** - vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci.
- **Objem výrobních kapacit** - vyšší růst výrobních kapacit než růst trhu znamená zostření konkurence.
- **Bariéry výstupu** - pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru.

Hrozba nově vstupujících firem

Možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. V tom okamžiku hrají roli tzv. „strategické“ a „strukturální“ vstupní bariéry.

Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmů.

Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když:

- poměr kvalita / cena je u substitutu lepší
- zákazníci jsou flexibilní
- zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu

Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků

Vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory:

- **Koncentrací zákazníků** - čím méně zákazníků kupuje daný produkt, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči dodavateli.
- **Možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci.**

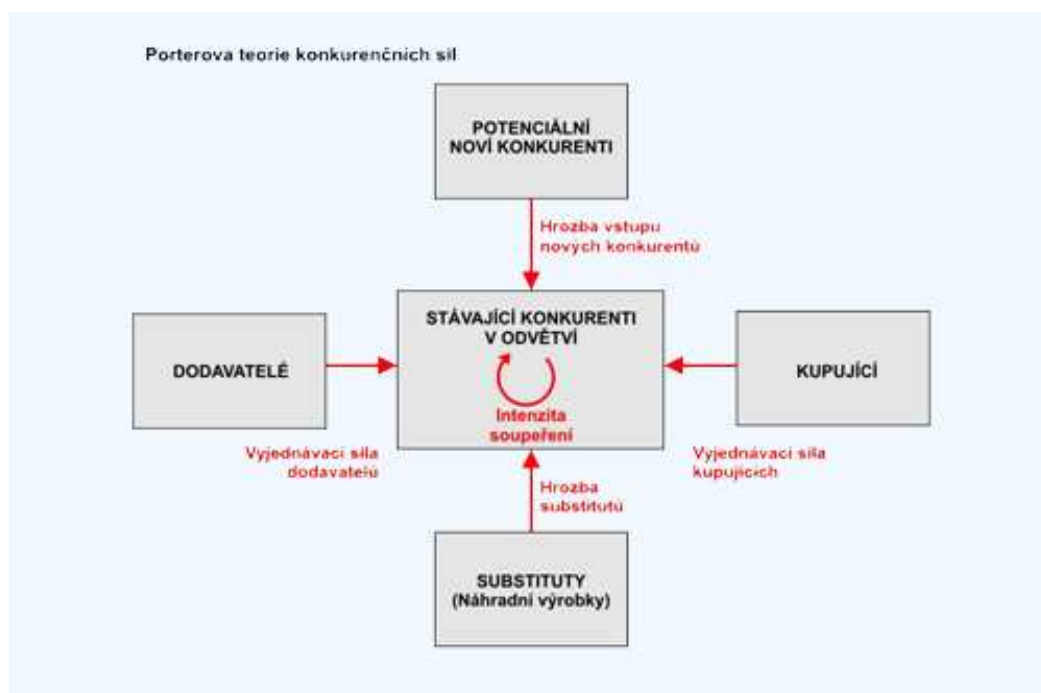
- **Stupněm diferenciacie produktů** - zákazník, závislý na specializovaném produktu, má slabší vyjednávací pozici.
- **Citlivostí na kvalitu produktu** - zákazník, silně závislý na kvalitě specifického výrobku, má slabší vyjednávací pozici.

Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů

Zde platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Jejich síla roste v případě že:

- se zvýší koncentrace dodavatelů,
- se dopředná integrace stává schůdnější,
- dodávají diferencovanější produkty,
- jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt,
- by zákazník byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli.

Obr. 3.1 Porterova teorie konkurenčních sil



Zdroj: [9]

3.4 Analýza konkurentů

Jakmile firma identifikuje své největší konkurenty, potřebuje zjistit jejich důležité charakteristiky, zejména jaké jsou jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. [2]

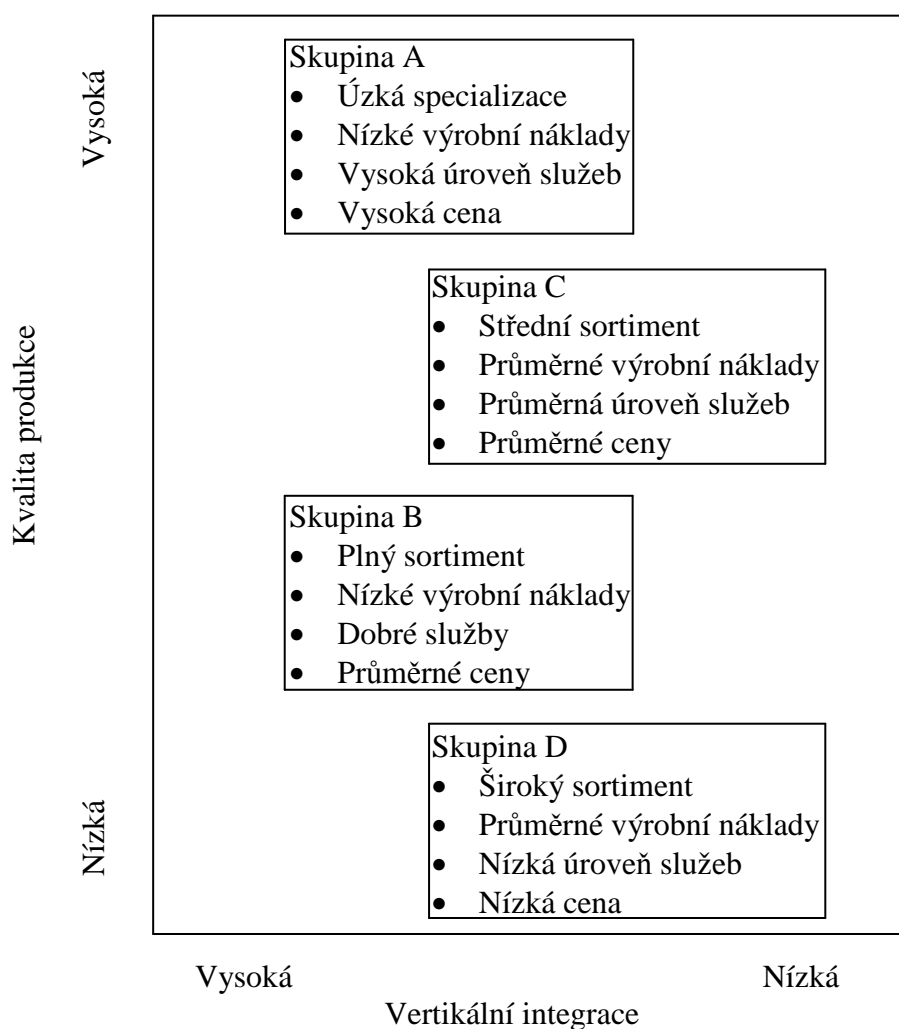
3.4.1 Strategie

Firmy, které používají na stejném trhu obdobné strategie, se nazývají **strategická skupina**. Aby firma zjistila, kam patří, může použít schéma na obrázku č. 3.2, které rozděluje odvětví do čtyř strategických skupin. Hlavními hledisky pro toto dělení jsou jakost produkce a vertikální integrace. Tato identifikace strategických skupin přináší několik poznatků [2]:

1. Síla vstupních bariér pro každou skupinu,
2. V případě, že firma vstoupí do jedné ze skupin, stanou se členové skupiny klíčovými konkurenty firmy.

Firma musí strategie konkurence nepřetržitě sledovat. Silní konkurenti jsou schopni během času své strategie měnit.

Obr. 3.2 Strategické skupiny



Zdroj: [2]

Existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy k předstižení jiných firem v odvětví [4]:

1. Prvenství v celkových nákladech

Strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Prvenství v nákladech vyžaduje zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd. K dosažení těchto cílů je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady poskytují firmě ochranu před:

- **soupeřením konkurentů**, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření,
- **vlivnými odběrateli**, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta,
- **vlivnými dodavateli**, a to tím, že skýtají větší pružnost vypořádat se s růstem vstupních nákladů,
- **vstupem nových konkurentů**, jelikož faktory, jež vedou k dosažení pozice nízkých nákladů, obvykle zároveň přinášejí výrazné překážky vstupu z hlediska úspor z rozsahu nebo výhod nízkých nákladů,
- **substituty**, ve srovnání s jejími konkurenty v odvětví,
- **působením všech pěti konkurenčních sil**, protože veškeré soupeření může omezit zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu a velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení.

2. Diferenciace

Znamená vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako jedinečné. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem: design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Je třeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciace, pokud se jí podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání

nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrni osvědčené značce, a tím i méně citliví vůči cenám. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciace přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně snižuje i vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelnou alternativu. Firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti.

Pro tuto strategii jsou nutné silné schopnosti marketingu, dobrá pověst firmy a letitá tradice. Nevýhodou je, že může vytvářet dojem exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu.

3. Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciace, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že firma je schopna sloužit svému zvolenému strategickému cíli efektivněji či účinněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem je, že firma buď dosáhne diferenciace, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Strategie soustředění pozornosti může být rovněž použita k vytipování cílů, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů, nebo takových, kde je konkurence nejslabší.

Strategie soustředění pozornosti s sebou vždy nese určitá omezení, pokud jde o dosažení celkového podílu na trhu a také nezbytný kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje.

3.4.2 Cíle

Jakmile firma identifikuje své hlavní konkurenty a jejich strategie, musí si položit otázku: Čeho chtějí jednotliví konkurenti na trhu dosáhnout? Podle čeho se řídí chování konkurentů? Je užitečné vycházet z předpokladu, že každý konkurent chce dosáhnout co největšího zisku. Ale i zde jsou rozdíly. Firma se může zaměřovat na krátkodobé nebo dlouhodobé ziskové cíle. Lze také předpokládat, že konkurent může sledovat několik cílů současně: například běžnou rentabilitu, růst tržního podílu, technologické prvenství a

prvenství v poskytovaných službách. Jestliže se podaří zjistit, jakou důležitost konkurent jednotlivým cílům přisuzuje, je možné předvídat jeho reakce v různých tržních situacích. [2]

Cíle firem jsou určovány mnoha faktory, jako je velikost firmy, její historie, současná finanční situace a úroveň managementu.

3.4.3 Silné a slabé stránky

To, zda firma dokáže uskutečnit své strategie a dosáhnout vytčených cílů, závisí na jejich zdrojích a schopnostech. Prvním krokem při identifikování silných a slabých stránek konkurenčních firem je shromáždění informací o jejich přednostech a nedostatcích. Podle poradenské firmy Arthur D. Little existuje šest možných konkurenčních postavení firem na trhu [2]:

- **Dominantní**

Firma kontroluje chování všech konkurentů a má k dispozici široké spektrum potenciálních strategií.

- **Silné**

Firma může podnikat nezávislé aktivity bez ohledu na to, jak se budou chovat její konkurenti.

- **Výhodné**

Firma má možnost uplatnit své silné stránky a využít nadprůměrné příležitosti pro zlepšení své tržní pozice.

- **Udržitelné**

Výkonnost firmy je stabilní a umožňuje udržovat její postavení na trhu. Šance na zlepšení pozice jsou však mizivé. Navíc musí stále doufat, že dominantní firma nebude chtít její postavení ohrožit.

- **Slabé**

Výkonnost firmy je nedostatečná. Existují však možnosti na zlepšení za předpokladu, že zdokonalí styl svého podnikání. V opačném případě bude nucena trh opustit.

- **Neudržitelné**

Výkonnost firmy je nedostatečná a neexistuje žádná možnost na zlepšení jejího postavení.

Obecně lze říci, že při analyzování konkurence je vhodné sledovat tyto proměnné [2]:

- **Podíl na trhu:** podíl konkurenta na cílovém trhu.

- **Podíl na povědomí:** podíl zákazníků, kteří jmenují daného konkurenta jako odpověď na otázku: „Jmenujte výrobce v odvětví, který vám jako první přijde na mysl.“
- **Podíl na oblibě:** podíl zákazníků, kteří jmenují daného konkurenta jako odpověď na otázku: „Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste si nejraději koupili.“

Z toho vyplývá, že firmy, jejichž podíl na povědomí a oblibě stoupá, zákonitě zvětší i svůj podíl na trhu a dosáhnou větší rentability.

Při identifikování slabých stránek je třeba rovněž zjistit, jaké jsou předpoklady, že je konkurence nevnímá. Některé firmy jsou například přesvědčeny, že vyrábějí jakostní zboží, i když to není pravda. Mnoho společností podléhá představám typu „zákazníci dávají přednost firmám se širokým sortimentem“, „prodáváci jsou pouze významným marketingovým nástrojem“, „zákazníci si cení mnohem více jakosti služeb než nízkých cen“. Pokud je firma přesvědčena, že se konkurent řídí falešnými představami, pak je to její konkurenční výhoda.

3.4.4 Očekávaná reakce konkurenta

Každý konkurent má určitou filozofii podnikání, vnitřní kulturu a určité přesvědčení. Většina konkurenčních firem patří do jedné z následujících kategorií [2]:

1. **Laxní konkurent.** Nereaguje rychle nebo výrazně na pohyb či atak konkurence. Pro takovou reakci může být řada důvodů. Laxní konkurenti se mohou domnívat, že jim jejich zákazníci zůstanou věrní, jsou pod ochranou mateřské společnosti, neumějí včas rozpoznat pohyb konkurenčních firem nebo nemají na reakci dostatek sil. Je důležité, aby firma věděla, proč konkurent reaguje laxně.
2. **Vybíravý konkurent.** Odpovídá pouze na určité formy útoku a ostatních si nevšímá. Může reagovat na snížení ceny, ale nemusí se zabývat propagační kampaní konkurenta, kterou nepokládá za nebezpečnou. Znalost pravděpodobné reakce hlavních konkurentů poskytuje určité vodítko pro formování případného útoku.
3. **Konkurent – tygr.** Reaguje rychle a důrazně na jakékoli ohrožení svého teritoria. Není radno atakovat takového konkurenta, neboť ten má ve zvyku bojovat až do konce. Je vždy snazší zaútočit na ovečku než na tygra.
4. **Stochastický konkurent.** Nevykazuje předvídatelný způsob reakce. Někdy zareaguje a jindy ne – vždy podle situace. Ani na základě znalosti jeho historie,

ekonomické situace či jakýmkoli jiným způsobem nelze předvídat jeho jednání. Takto se chová mnoho malých firem. Pokud mají pocit, že se jim to vyplatí, vyražejí do opatrných útoků; drží se zpět v případě, že by konkurenční útok byl příliš nákladný.

Některá odvětví se vyznačují relativní shodou mezi konkurenty, jiná neustálým bojem. Zde jsou některé závěry pozorování o možných stavech konkurenčních vztahů [2]:

- 1. Jestliže jsou konkurenti téměř identičtí a podnikají stejným způsobem, je jejich konkurenční rovnováha nestálá.** Mnohem častěji dochází ke konfliktu, jestliže jsou jejich schopnosti rovnocenné. V takových případech lze konkurenční rovnováhu narušit tak, že některá z firem prudce sníží své ceny. To je silné pokušení zvláště tehdy, nemá-li firma v dané situaci využití nadměrné výrobní kapacity. To je častým důvodem cenových válek.
- 2. Jestliže je jeden z hlavních faktorů kritický, konkurenční rovnováha je nestálá.** Takto lze charakterizovat odvětví, kde jsou rozdíly v nákladech dány rozdílnými úsporami, rozsahem ve využívání moderních technologií, odlišnými výrobními zkušenostmi atd. pokud firma z tohoto odvětví dosáhne pronikavého snížení nákladů, může snížit ceny a zvětšit tak svůj podíl na trhu na úkor ostatních firem. Ty se mohou bránit jen s vynaložením značných finančních prostředků. I zde jsou cenové války častým jevem.
- 3. Jestliže je více faktorů kritických, může každý konkurent získat výhodu v jednom z nich, a tím být zajímavý pro určitou skupinu zákazníků.** Čím více kritických faktorů existuje, tím více konkurentů může působit na jednom trhu v naprosté shodě. Každý z nich má svůj tržní segment, vymezený zvoleným kritickým faktorem. To se týká odvětví, kde jsou velké možnosti v odlišení jakosti, cen, služeb atd. pokud mají zákazníci k různým faktorům různý vztah, je spolužití firem v daném odvětví ještě snadnější.
- 4. Čím menší je počet kritických faktorů, tím méně konkurenčních firem může v daném odvětví efektivně podnikat.** Jestliže existuje jen jeden kritický faktor, není na trhu více místa než pro jednoho až tři konkurenty.
- 5. Poměr 2 : 1 v podílu na trhu je rovnovážným stavem mezi dvěma konkurenty, při kterém není výhodné pro žádného z konkurentů zvětšovat či zmenšovat svůj podíl na trhu.** Získání většího podílu by si vyžádalo značné výdaje na propagaci a distribuci a leze jen těžko předpokládat, že by se firmě vyplatily.

3.5 Mystery Shopping

3.5.1 Definování metody a základních pojmů

Mystery Shopping je metoda měřitelného porovnávání chování zaměstnanců ve srovnání s danými standardy a postupy v prodejním jednání, péči o zákazníka, dodržování postupů. Je to také manažerský nástroj, sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem. Se zjišťováním skutečného chování obchodních zástupců, prodejců a obsluhy se potýká každá obchodní firma a provozovatelé služeb, jejichž zaměstnanci přímo jednají se zákazníky. Přístup zaměstnanců k zákazníkům a péče o zákazníka může přispět k tomu, že se zákazník bude do firmy vracet a nebo, že již nikdy nepřijde. Mystery Shopper či fiktivní zákazník může pomoci odhalit firmě, jestli její zaměstnanci a jejich chování nejsou třeba důvodem klesajících tržeb. [11]

V souvislosti s Mystery Shoppingem se setkáme s pojmy [11]:

Mystery Shopper

Tajný zákazník, fiktivní zákazník je osoba, která uskutečňuje fiktivní nákup. Mystery Shopper je proškolený, je seznámen s požadovanými standardy a výsledky kontrolního nákupu zapisuje do hodnotícího archu. Mystery Shopping může probíhat na prodejnách, ale také se může jednat o nákupy na internetu. Potom nakupuje fiktivní zákazník na internetu.

Mystery calling

Mystery calling je nástroj k měření výkonnosti a kvality telefonického kontaktu klientů.

Mystery delivery

Termín Mystery delivery označuje techniku, s jejíž pomocí si společnosti ověřují kvalitu služeb externího dodavatele, který dodává jejich produkty koncovým zákazníkům. Většinou se kontroluje předání podkladů, dokumentů, vzorků a materiálů, které jsou spojeny s koupí výrobku. Může se také kontrolovat, zda provádějí všechny dohodnuté administrativní a jiné úkony v požadované kvalitě.

3.5.2 Typy Mystery Shoppingu

Mystery Shopping můžeme dělit na [13]:

- **vnitřní**, kdy odborně prověřuje a posuzuje prodejní personál a také ostatní zaměstnance, kteří jsou v kontaktu se zákazníky. Zjistí se, jaké slabiny mají zaměstnanci, v čem se mohou zlepšit a ověří se, jak zákazníci vnímají firmu.
- **vnější**, kdy se zjistí informace o konkurenci, o obchodních podmínkách konkurence, o konkurenční nabídce, o způsobech prodeje a formy motivace, o způsobu vedení komunikace s trhem a také se porovnají ceny produktů.

3.5.3 Zaměření Mystery Shoppingu a využití výstupů

Pomocí Mystery Shoppingu sledujeme [11]:

- správnost argumentace pro produkt nebo službu,
- komunikaci se zákazníky,
- plnění standardů a procesů firmy,
- péči o zákazníka,
- nabídku konkrétního produktu,
- měření individuálního výkonu jednotlivých zaměstnanců, poboček, regionů,
- porovnání měřených hodnot v rámci firmy,
- vývoj – zlepšování, zhoršování v čase,
- pozorování interiéru, exteriéru, propagace,
- odborné znalosti personálu (prodejců).

Využitím Mystery Shoppingu získáme [11]:

- objektivní informace o aktuální situaci v prodeji a úrovni jednání se zákazníkem,
- podklady pro rozvoj zaměstnanců,
- vyšší spokojenost zaměstnanců,
- zlepšení image firmy,
- zvýšení výkonu.

4. Metodika shromažďování dat

4.1 Definování problému

Tématem práce je Analýza konkurence na trhu plastových oken zpracovávaná pro společnost KSK-System, spol. s r. o. V oblasti, na kterou jsem se zaměřila, se nachází velký počet firem vyrábějících plastová okna. Tyto firmy si vzájemně konkurují a bojují spolu o každého zákazníka.

4.2 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je identifikovat konkurenci společnosti KSK-System a především zjistit její silné a slabé stránky vůči konkurenci.

4.3 Typy a zdroje informací

4.3.1 Sekundární informace

Za sekundární informace považujeme údaje, které byly shromážděny zpravidla někým jiným původně pro nějaký jiný účel a jsou i nadále k dispozici. Dělíme je na vnitřní a vnější. Vnitřní informace mi byly poskytnuty zaměstnanci podniku a jedná se zejména o seznam dodavatelů a ceny jednotlivých služeb. Vnější informace jsem především čerpala z internetu. Zde jsem se zaměřila na webové stránky konkurence, výrobců profilů, skel a kování a také na články o plastových oknech. Jednotlivé firmy a jejich předmět podnikání jsem si ověřila pomocí internetového prohlížeče živnostenského a obchodního rejstříku, jelikož mi bylo řečeno zaměstnanci podniku, že některé firmy udávají klamavé údaje ohledně svého předmětu podnikání (např. říkají zákazníkům, že okna vyrábí, přitom je jen dovážejí). V obchodním rejstříku se nachází také sbírka listin, kde jsem si prohlédla výkazy zisku a ztrát, rozvahu a roční závěrku jednotlivých firem a zjistila výši tržeb za prodané vlastní výrobky a výsledek hospodaření před zdaněním. O konkurenci jsem se také dozvěděla spoustu potřebných informací z inzertních novin Zikado a z letáků konkurence (viz příloha č. 1 - Konkurence).

4.3.2 Primární informace

Primární informace jsou původní údaje, které musí být teprve shromážděny pro specifický účel. Jsou získávány prostřednictvím mého vlastního výzkumu a slouží výhradně nebo především potřebám tohoto výzkumu. Stejně jako sekundární informace i primární informace dělíme na vnitřní a vnější. Vnitřní informace mi poskytovali zaměstnanci podniku (Jaroslav Pavelka, Hana Janošková a Petr Poruba). Jedná se především o vytvoření cenové nabídky. Vnější informace jsem čerpala od konkurence pomocí metody Mystery Shopping.

4.4 Metoda shromažďování informací

Vzorek zkoumaných prodejen a metoda sběru informací

Pro získání primárních informací jsem zvolila metodu **Mystery Shopping**. Zkoumání jsem podrobila společnost KSK-System a 14 konkurenčních podniků:

1. **OKNO, spol. s r. o.**, Papírenská 168, Želechovice 763 11 Zlín
2. **Okna Triogas, s. r. o.**, Krhová 364, 756 63 Valašské Meziříčí
3. **OKNOSTYL group s. r. o.**, Masarykova 14, 678 01 Blansko
4. **MORAVA OKNO s. r. o.**, Poličná 346, 757 01 Valašské Meziříčí
5. **Jaroslav Marek - Stylo**, Meziříčská 100, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm
6. **BM PLAST s. r. o.**, Revoluční 1596, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí
7. **Ivo Orava – DECORAPLAST**, U Abácie 777, 757 01 Valašské Meziříčí
8. **VPO Protivanov, a. s.**, Protivanov 250, 798 48 Protivanov
9. **EURO JORDÁN, s. r. o.**, Úlehlova 36, 691 45 Podivín
10. **Suntech Systém, s. r. o.**, Baarova 289/2A, 783 35 Olomouc - Chomoutov
11. **TERMOLUX, s. r. o.**, Mostní 100, 757 01 Valašské Meziříčí
12. **Okna AZ, s. r. o.**, Výletní 196, 757 01 Valašské Meziříčí
13. **PVC okna, s. r. o.**, Nová Ves 139, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí
14. **Pavel Knězek, s. r. o.**, Martinská čtvrť 1711, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm

Jedná se o společnosti, které se nacházejí poblíž společnosti KSK-System a které mají stejné potenciální zákazníky.

Mystery Shopping jsem prováděla ve dvou fázích. Nejprve jsem všem firmám zaslala fiktivní poptávku na stejný produkt, ve druhé fázi jsem pak osobně navštívila prodejny jednotlivých firem.

Fiktivní poptávka

Poptávku jsem rozeslala všem firmám ve stejný den a požadovala jsem cenovou nabídku na 3 plastová okna a sestavu skládající se z okna a balkonových dveří. Poptávku jsem rozesílala ve dvou formách, a to v podobě písemné a v podobě elektronické poptávky prostřednictvím webových stránek firem. Prvních osm firem z výše uvedeného seznamu má na svých stránkách elektronickou poptávku a zbylým sedmi firmám včetně KSK-System, které tuto službu neposkytovaly, jsem zaslala písemnou poptávku (viz příloha č. 2 – Fiktivní poptávka).

Z důvodů objektivního porovnání jsem se vždy zaměřila na tyto prvky:

- **Profil oken**, u kterého je důležitá tloušťka a počet komor. Rozhodující je velikost okna, možné polohy okenních křídel a volba fixního zasklení, jednokřídlého či dvoukřídlého okna.
- **Barva**, která může být klasická bílá či barevná či jako imitace dřeva. Dále se rozlišuje barva oboustranná (stejná barva z obou stran okna) a jednostranná (odlišné barvy interiéru a exteriéru).
- **Zasklení** klasické, tepelně a zvukově izolační skla, bezpečnostní, protisluneční, laminátové, tvrzené, zrcadlové a také provedení dvojskla či trojskla (důležité z hlediska izolace).
- **Příčky** patří mezi doplňky plastových oken a volíme mezi nalepovacími či meziskelními. Vyrábějí se v různých tloušťkách a barvách (bílá, imitace dřeva, zlatá).
- **Doplňky**, kde zahrnujeme žaluzie, rolety, sítě proti hmyzu, parapety.
- **Služby** jako je doprava, demontáž, likvidace starých oken, zednické práce (vnitřní a vnější špalety).
- **Cena** - zajímala mě cena okna, sestavy, služeb a celková cena.

Návštěva prodejen

Abych mohla vyhodnotit chování zaměstnanců k potenciálním zákazníkům a působení interiéru podnikových prodejen a jejich atmosféru, navštívila jsem jednotlivé prodejny osobně.

Co se týče prodejny, tak jsem sledovala:

- **Umístění**, kde se prodejna nachází, zda v centru či na předměstí.
- **Dostupnost** prodejny pomocí MHD nebo automobilu. Také jsem hodnotila, zda zákazník nebude mít problém prodejnu najít.
- **Parkování** vyhrazené pro zákazníky, velikost parkoviště a případné zpoplatnění.
- **Interiér** prodejny a jeho působení na zákazníka, vybavenost prodejny ukázkami výrobků.

U personálu jsem hodnotila:

- **jednání se zákazníky,**
- **ochotu a vstřícnost,**
- **odbornost,**
- **srozumitelnost nabídky,**
- **schopnost zaměstnanců reagovat na dotazy.**

Pozorované prvky jsem zapisovala do předem připraveného záznamového archu (viz příloha č. 3 - Záznamový arch). Při hodnocení prodejny jsem používala slovní hodnocení, kromě interiéru, který byl hodnocen známkami do 1 do 5 jako ve škole. Ke každé odpovědi jsem ještě přidala vlastní komentář. Personál byl také hodnocen známkami 1 až 5. V záznamovém archu jsem si dále určila otázky, které budu zaměstnancům prodejen pokládat. Jedná se o otázky:

1. **Nabízíte izolační trojsklo?**
2. **Jak předcházet pocení oken?**
3. **Jak dlouho trvá montáž oken a konečné úpravy?**

4.5 Časový harmonogram výzkumu

Dílčí činnosti výzkumu zachycuje následující tabulka.

Tab. 4.1 Harmonogram činností

Činnost	Datum provedení činnosti
Definování problému, cíle výzkumu	28. 10 – 3. 11. 2008
Orientační analýza	4. 11 – 12. 11. 2008
Plán výzkumu	13. 11. – 16. 11. 2008
Sběr údajů:	20. 11. 2008 – 15. 3. 2009
sekundární data	20. 11. 2008 – 15. 3. 2009
fiktivní poptávka	11. 2. – 23. 2. 2009
návštěvy prodejen	9. 3. – 10. 3. 2009
Zpracování údajů	11. 2. – 16. 3. 2009
Analýza údajů	17. 3. – 20. 3. 2009

4.6 Sběr dat

Nejprve jsem shromáždila sekundární data, která jsem vyhledávala především na webových stránkách společnosti KSK-System a také na stránkách konkurentů. Byly to podrobné informace o samotném výrobku (plastovém oknu), z čeho se skládá, jaké existují druhy a o jeho doprovodných službách a doplncích. Také jsem získala informace o konkurenci (název, sídlo, vzorkové prodejny, certifikáty...).

Primární data jsem získala pomocí metody Mystery Shopping, která probíhala ve dvou fázích. Fáze první zahrnovala rozeslání stejné poptávky všem firmám dne 11. 2. 2009. Cenové nabídky se mi vracely v různých dnech, což je naznačeno v tabulce 4.2. Z patnácti firem odpovědělo firem 13. Neodpověděly firmy BM PLAST s. r. o. a Suntech Systém, s. r. o. Avšak ze Suntech Systém se mi ozval telefonicky zaměstnanec, který požadoval osobní zaměření oken, z důvodů přesnější cenové nabídky. Toto zaměření jsem nepovolila, ale přesto jsem žádala zaslání nabídky, marně.

V sestavených cenových nabídkách se vyskytovaly odchylky, díky meziskelním příčkám. MORAVA OKNO s. r. o. příčky nezahrnula vůbec a u ostatních firem se lišilo rozvržení příček či jejich tloušťka a barva.

Tab. 4.2 Rychlost reakcí firem

Datum	Název firmy
11. 2. 2009	MORAVA OKNO s. r. o., Okna Triogas, s. r. o., KSK-System, spol. s r. o.
12. 2. 2009	OKNO, spol. s r. o., EURO-Jordán, s. r. o., TERMOLUX, s. r. o., Jaroslav Marek - Stylo, VPO Protivanov, a. s.
13. 2. 2009	Okna AZ, s. r. o., PVC okna, s. r. o.,*
14. 2. 2009	OKNOSTYL group s. r. o.
16. 2. 2009	PVC okna, s. r. o.
17. 2. 2009	Ivo Orava – DECORAPLAST
23. 2. 2009	Pavel Knězek, s. r. o.
Neodpověděly	BM PLAST, s. r. o. Suntech Systém, s. r. o.

Poznámka: * Zaslána špatná cenová nabídka. Požádala jsem o vytvoření nové cenové nabídky.

Ve druhé fázi jsem osobně navštívila vzorkové prodejny všech patnácti firem a to dne 9. a 10. března 2009, z důvodu zjištění působení interiéru prodejny a personálu na zákazníka. Do společnosti KSK-System jsem vyslala přítele, kterého jsem předem proškolila ve způsobu chování a předala jsem mu záznamový arch.

4.7 Způsob analýzy dat

K jednotlivým společnostem jsem si nejprve zjistila **sekundární data** pomocí webových stránek firem a internetového prohlížeče Obchodního rejstříku. Tato data se týkala sídla společnosti, prodejen, vzniku společnosti, obchodní činnosti, výrobků, zaměstnanců a otevírací doby jednotlivých prodejen (viz kapitola 5.1 – Analýza sekundárních dat o konkurenci společnosti KSK-System). Vybrané informace jsem zpracovala do přehledné tabulky.

Primární data získaná ze zaslaných fiktivních poptávek jsem setřídila do tabulek vytvořených v Excelu (viz příloha č. 4 – Srovnání konkurenčních společností na základě vybraných kritérií) a na jejich základě jsem nabídky jednotlivých firem srovnávala. Srovnání jsem prováděla podle vybraných kritérií slovně s doplněním grafického znázornění obsahu jednotlivých nabídek.

Primární data zjištěná návštěvami podnikových prodejen jsem hodnotila také slovně. Jednotlivé prodejny jsem srovnávala na základě předem stanovených kritérií.

I když se u hodnocení personálu nabízí zpracování v Excelu, díky známkovému hodnocení, nebylo možné ho použít. Chování personálu jednotlivých prodejen bylo velmi přívětivé a ochotné, proto jsem všem dala známku 1.

5. Analýza konkurence společnosti KSK-System, spol. s r. o. na trhu plastových oken

Tato kapitola se skládá ze čtyř částí. První část zahrnuje sekundární data o jednotlivých společnostech, která byla zjištěna pomocí webových stránek firem a internetového prohlížeče Obchodního rejstříku (viz kapitola 5.1 - Analýza sekundárních dat o konkurenci společnosti KSK-System). Druhá část obsahuje primární data zjištěná a vyhodnocená na základě získaných nabídek (viz kapitola 5.2 – Analýza cenových nabídek firem). Navazující částí týkající se také primárních dat, získaných pomocí osobního terénního výzkumu, je kapitola 5.3 – Analýza podnikových prodejen a personálu. Závěrečná část zahrnuje shrnutí zjištěných poznatků a z toho vyplývající informace o silných a slabých stránkách společnosti KSK-System (viz kapitola 5.4 – Shrnutí a identifikace silných a slabých stránek společnosti KSK-System).

5.1 Analýza sekundárních dat o konkurenci společnosti KSK-System

Společnost KSK-System se nachází v oblasti, kde společně s ní působí dalších 14 firem nabízejících plastová okna. Na základě analýzy sekundárních dat jsem zjistila následující:

1. OKNO, spol. s r. o., (sídlo - Zlín, prodejna – Valašské Meziříčí)

Firma OKNO spol. s r. o. je majitelem certifikátu ISO: 9001-2000 a je největší výrobce značkových plastových oken systému Kommerling v ČR. Společnost byla založena v roce 1994 a od svého začátku se zabývá výrobou a montáží PVC oken, je dodavatelem veškerého doplňkového sortimentu k oknům. V roce 1997 začala firma vyrábět i dřevěná eurookna. Okna jsou vyráběna ve vlastních výrobních závodech, a to na Moravě v Želechovicích u Zlína a v Drslavicích u Uherského Brodu. Závod v Lidmani u Pelhřimova je zaměřen na výrobu PVC oken pro export do Švýcarska. [15]

2. Okna Triogas, s. r. o., (sídlo, prodejna – Valašské Meziříčí)

Společnost Okna Triogas s. r. o. vyrábí, prodává a montuje plastová okna, dveře a zimní zahrady od roku 2007. K těmto výrobkům samozřejmě nabízí veškeré doplňky, jako

jsou parapety, žaluzie, rolety, sítě proti hmyzu atd. Plastová okna vyrábí z velmi kvalitního a designově atraktivního belgického profilu Deceuninck Zendow. [17]

3. OKNOSTYL group s. r. o., (sídlo - Blansko, prodejna – Valašské Meziříčí)

Společnost OKNOSTYL group s. r. o. se specializuje především na výrobu, prodej a montáž plastových oken (z profilů Aluplast) a plastových dveří (z profilů Inoutic, Aluplast, Schuco, Trocal) včetně příslušenství. Dodává také dřevěná okna (eurookna), dřevěné dveře, bezpečnostní dveře a garážová vrata.

Firma Oknostyl vznikla v roce 2000. Firma Oknostyl je držitelem certifikátu státní zkušebny, kde byla okna testována na maximální zatížení. Výrobky vyhovují plně normám ČSN. [18]

4. MORAVA OKNO s. r. o., (sídlo, prodejna – Valašské Meziříčí)

Firma MORAVA OKNO s. r. o. byla založena v roce 2002 a navázala na montážní firmu plastových oken, která působila na trhu od roku 1994. Okenní a dveřní systémy vyrábí z profilů TROCAL představující špičku mezi plastovými profily na trhu. Pro další zkvalitnění produktů a služeb byl ve společnosti v roce 2005 zaveden systém řízení jakosti ČSN ISO 9001:2001. Od roku 2007 je také držitelem certifikátů ČSN EN ISO 14001:2005. [19]

5. STYLO - Jaroslav Marek, (sídlo, prodejna – Rožnov pod Radhoštěm)

Společnost Stylo se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm vznikla jako ryze česká firma s kvalitou a precizností německých výrobců. Na trhu v oblasti okenních systémů a přidružených odvětvích působí již 10 let. K výrobě používá profily firmy KOMMERLING, která působí na německém trhu již od roku 1897, od roku 1949 začala s vývojem profilů z plastu a v roce 1952 dodávala profily na trh. [20]

6. BM PLAST s. r. o., (sídlo – Frýdlant nad Ostravicí, prodejna – Valašské Meziříčí)

Společnost BM PLAST s. r. o. se sídlem ve Frýdlantu nad Ostravicí vznikla v roce 2003 vyčleněním divize plastová okna z firmy BM - Trading a. s. včetně duševního a technického potenciálu. Má již osmileté zkušenosti s výrobou a montáží plastových oken a dveří ze systému GEALAN s použitím kování WINKHAUS. [24]

7. Ivo Orava – DECORAPLAST, (sídlo, prodejna – Valašské Meziříčí)

V současné době dodává profily firmě DEKORAPLAST světoznámá belgická společnost DECEUNINCK. Výrobky splňují ty nejpřísnější kvalitativní požadavky podle evropských norem, což dokazují certifikace výrobce dodávaných oken ISO ČSN EN 9002:2000 z r. 2000 a později certifikace ISO ČSN EN 9001:2001 na výrobu a montáž plastových oken, dveří a zimních zahrad. O úspěšnosti společnosti jejího výhradního

dodavatele DEC-PLAST, spol. s r. o. svědčí rovněž udělení ceny roku 2002 - Spokojený zákazník Moravskoslezského kraje. [25]

8. VPO Protivanov, a. s., (sídlo - Protivanov, prodejna – Rožnov pod Radhoštěm)

Společnost VPO Protivanov, a. s. byla založena v roce 1993 jako akciová společnost a navázala na čtyřletou tradici výroby plastových oken v Protivanově (od roku 1989). Řadí se mezi první výrobce plastových oken v bývalém Československu. V současné době zaměstnává kolem 140 zaměstnanců v mateřském závodě v Protivanově a dalších 70 ve dvou dceřiných společnostech VPO PLAST v České Vsi a VPO PROMA v Kroměříži. VPO je držitelem certifikátu ISO 9001 a certifikátu kvality Státní zkušebny ITC ve Zlíně. [28]

9. EURO-Jordán, s. r. o., (sídlo - Podivín, prodejna – Rožnov pod Radhoštěm)

EURO-Jordán, s. r. o. vyrábí z belgického profilu DECEUNINCK. Zabývá se prodejem plastových oken, dveří a doplňkového sortimentu v celé České republice již od roku 1999. [16]

10. Suntech Systém, s. r. o., (sídlo - Olomouc, prodejna – Valašské Meziříčí)

Společnost Suntech System provádí dodávky a montáže plastových oken z profilu TROCAL Greenline, předokenních rolet, žaluzií, rolovacích garážových vrat a doplňků k uvedeným produktům. Vzhledem k technologickému zaměření klade mimořádný důraz na nezávadné kvalitní materiály, technologie, výzkum. Na trhu plastových oken působí od roku 2006. [21]

11. TERMOLUX, s. r. o., (sídlo, prodejna – Valašské Meziříčí)

Firma TERMOLUX vyrábí plastová okna a dveře z pětikomorových (KVINTERM) a tříkomorových (TRITERM) profilů v systému jakosti podle ISO 9001 již od roku 1991. [22]

12. Okna AZ, s. r. o., (sídlo, prodejna – Valašské Meziříčí)

Od roku 2003 poskytuje veškeré služby spojené se zakázkovou výrobou oken a dveří, montáží včetně doplňků, úprav ostění po montáži. Spojením dokonalých materiálů a moderní technologií výroby nabízí svým zákazníkům výrobky vysoké kvality. Výrobky mají certifikaci CSI – certifikát STO-2003-0556/P, čímž je zaručena kvalita zpracování v souladu s ČSN. Pětikomorová okna KBE systému jsou konstruována dle nejnovějších poznatků a trendů vývoje a výzkumu v oblasti okenní techniky. [23]

13. PVC okna, s. r. o., (sídlo, prodejna – Frenštát pod Radhoštěm)

Historie firmy má své počátky v roce 1995, kdy se začala zabývat nákupem, prodejem a případnou montáží plastových oken a dveří.

Během 7 let aktivního působení na trhu s plastovými okny a stále se zvyšujícími nároky zákazníků se firma rozhodla rozšířit činnost o vlastní výrobu plastových oken a dveří. Na základě dlouhodobých zkušeností a praxí s profilovým systémem THYSEN, byl zvolen pro výrobky německý profilový systém KÖMMERLING a kování SIEGENIA. [26]

14. Pavel Knězek, s. r. o, (sídlo, prodejna – Frenštát pod Radhoštěm)

Firma Pavel Knězek byla založena v roce 1994 jako výrobně-montážní firma otvorových výplní. Na základě nárůstu zakázek přešla od roku 1997 na úplnou vlastní výrobu otvorových výplní z českého profilového systému Horizont PS®. Firma Pavel Knězek je držitelem výrobního certifikátu CSI a certifikátu systému řízení kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001. [27]

Tyto společnosti jsem vyhledala v Obchodním rejstříku, kde jsem zjistila veškeré informace obsažené ve výpisu z Obchodního rejstříku a také ve sbírce listin. Data o založení, o tržbách za prodané vlastní výrobky, o výsledku hospodaření před zdaněním a o počtu zaměstnanců jsou uvedeny v tabulce 5.1. Podrobnější informace o firmách - viz příloha č. 1 - Konkurence.

Tab. 5.1 Srovnání firem na základě vybraných charakteristik a ekonomických ukazatelů

Firma	Rok založení	Sídlo společnosti	Počet prodejen	Počet zaměstnanců	Tržby v tisících Kč	VH v tisících Kč
KSK-System	1994	Zubří	2	25	60 961	2 029
OKNO	1994	Zlín	10	100	218 545	12 680
OKNA TRIOGAS	2007	VM	3	x	x	x
OKNOSTYL	2000	Blansko	10	x	95 029	5 201
MORAVA OKNO	2002	VM	5	32	71 908	5 110
STYLO	1999	RpR	1	6	x	x
BM PLAST	2003	FnO	1	26	32 470	582
DECORAPLAST	x	VM	2	x	x	x
VPO Protivanov	1994	Protivanov	31	142	309 664	37 587
EURO-Jordán	1999	Podivín	66	427	615 450	28 773
Suntech Systém	2006	Olomouc	36	x	19 156	74 109
TERMOLUX	1991	VM	1	85	144 611	5 010
Okna AZ	2003	VM	1	x	x	x
PVC okna	2004	FpR	7	19	46 639	5 251
Pavel Knězek	1994	FpR	1	16	99	-93

Poznámka: x – nejištěné informace, VM, RpR, FnO a FpR – viz Seznam zkratk

Zdroj: [vlastní práce, 12]

5.2 Analýza cenových nabídek firem

Z patnácti cenových nabídek se mi jich vrátilo 13. Cenové údaje uvedené v nabídkách jsem převedla do tabulek vytvořených v Excelu. Nabídky vytvářejí firmy v různých počítačových programech, což byl problém při zjišťování cen jednotlivých prvků (parapety, žaluzie, příčky...). Nejprůhlednější byly zpracovány nabídky od společnosti KSK-System, OKNO, OKNOSTYL, EURO–Jordán, TERMOLUX a Pavel Knězek. Naopak nabídky od společnosti PVC okna a STYLO – Jaroslav Marek byly absolutně nepřehledné. Jednotlivé ceny prvků nabídky nebyly vůbec uvedeny.

5.2.1 Analýza ceny okna a doplňků

Jednotlivé složky ceny oken se velmi liší. V poptávce jsem požadovala doplňky, jako jsou příčky, vnitřní a venkovní parapety a žaluzie. Některé firmy ve své nabídce uvedly cenu příček zvlášť, ostatní ji zase zahrnuly již do základní ceny okna. Dále jsem sledovala prodejní cenu okna s doplňky před slevou a po slevě.

Cena **příček ve skle** se pohybuje od 600 Kč až po 2 040 Kč. Toto hodnocení má však velmi malou vypovídací hodnotu, jelikož firmy provedly různé rozmístění příček (OKNOSTYL, EURO-Jordán, Ivo Orava – DECORAPLAST a VPO Protivanov). Firma MORAVA OKNO nezahrnula příčky do nabídky vůbec a Okna Triogas uvedla velikost příček 8 mm namísto 18 mm. Nejlevnější příčky měla společnost OKNOSTYL a nejdražší společnost STYLO – Jaroslav Marek. KSK-System se se svou cenou 1 100 Kč pohybuje na 3. místě (seřazeno vzestupně) z osmi společností, které uvedly cenu příček.

Dalším parametrem pro hodnocení je **cena za kus**, která zahrnuje základní cenu okna spolu s příčkami. Nejnižší cenu nabízejí společnosti PVC okna (7 510 Kč), MORAVA OKNO (9 120 Kč) a STYLO – Jaroslav Marek (9 411 Kč). Naopak nejvyšší nabízejí společnosti EURO–Jordán (11 858 Kč), OKNO (12 138 Kč) a OKNOSTYL (12 861 Kč). KSK-System je s cenou 11 104 Kč na 8. místě.

Ceny **vnitřních parapetů** se nacházejí v rozmezí od 312,60 Kč (TERMOLUX) do 530 Kč (STYLO – Jaroslav Marek) za kus. **Venkovní parapety** se pohybují v cenách od 213 Kč, kde opět nejnižší cenu nabízí společnost TERMOLUX, do 495 Kč (VPO Protivanov) za kus. KSK-System prodává vnitřní parapety za 425 Kč (4. místo) a venkovní parapety za 416 Kč (10. místo). Společnost PVC okna nelze hodnotit u položek, které se týkají parapetů a žaluzií, jelikož pro tyto položky uvedli jednotnou cenu 3 616 Kč.

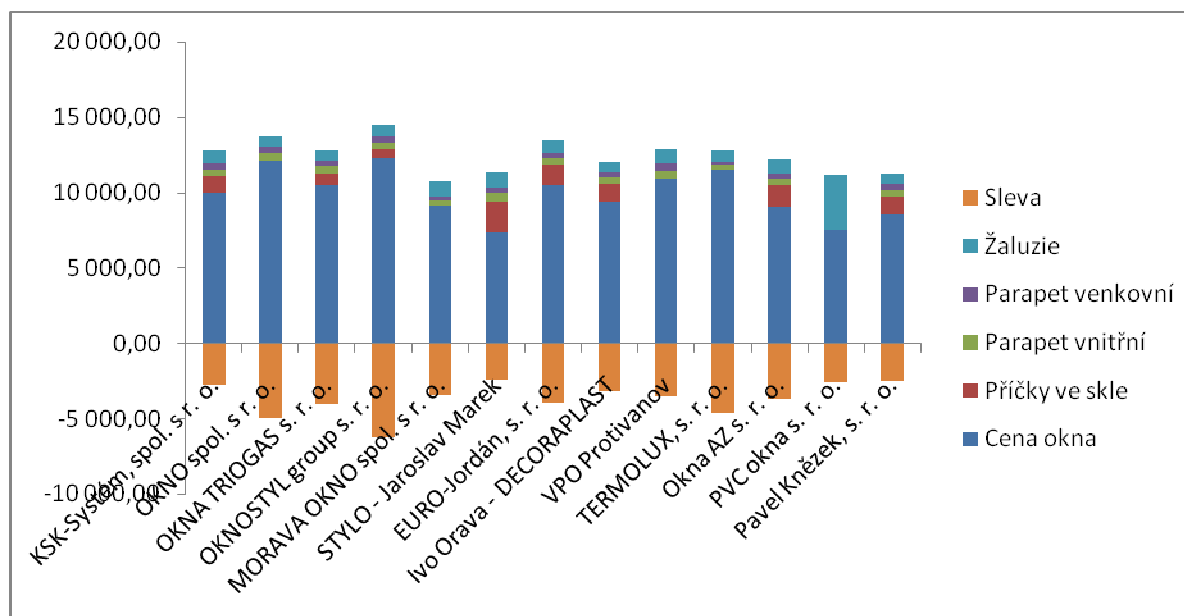
U **vnitřních horizontálních žaluzií** nabídl nejnižší cenu Ivo Orava – DECORAPLAST a to 660 Kč. Nejvyšší cenu 1 012 Kč nabízí STYLO – Jaroslav Marek. KSK-System je na 7. místě s cenou 854 Kč.

Nyní se dostávám k **celkové ceně okna s doplňky**. Ta se pohybuje od 10 712 Kč (MORAVA OKNO) do 14 444 Kč (OKNOSTYL), což je rozdíl téměř čtyř tisíc korun. KSK-System vykalkuloval cenu 12 799 Kč, se kterou se umístil na 8. místě.

Slevy na plastová okna se pohybují v různých výškách, a to od 30 % až po 51 %. Nejčastěji vyskytovaná hodnota slevy byla okolo 35 %, přesto se hodnoty slev pohybovaly v různých rozmezích. Je to dáno tím, že je sleva vypočítána z odlišných částí ceny. Společnost OKNO počítala slevu ze základní ceny okna ve výši 39 %, 10 % z ceny venkovních parapetů a 20 % z ceny vnitřních parapetů a žaluzií. Společnosti MORAVA OKNO a PVC okna vyčíslily slevu z celkové ceny výrobku i s doplňky. Společnosti Okna Triogas, Ivo Orava – DECORAPLAST a Okna AZ vycházely z ceny za kus (základní cena a příčky). Zbylé společnosti vypočítaly slevu ze základní ceny okna. EURO–Jordán navíc poskytl 100 % slevu na žaluzie. Největší slevu nabídla společnost OKNOSTYL (6 253 Kč, tj. 51 % ze základní ceny) a nejnižší slevu uvedlo STYLO – Jaroslav Marek (2 450 Kč, tj. 35 % ze základní ceny).

Konečná cena plastového okna s doplňky po slevě se pohybovala od 7 284 Kč (MORAVA OKNO) do 10 022 Kč (KSK-System). (viz graf 5.1)

Graf 5.1 Srovnání ceny plastových oken



Zdroj: [vlastní práce]

5.2.2 Analýza ceny sestavy

Sestava se skládá z okna a balkónových dveří a jsou k ní připojeny doplňky (příčky, žaluzie, vnitřní a vnější parapety). Šest společností mi zaslalo v nabídce kompletní sestavu, avšak u zbývajících sedmi firem jsem musela sečíst cenu okna a balkonových dveří.

Ocenění **příček** je stejné jako u oken, ale v cenách u ostatních doplňků se pořadí firem již liší. Cena **vnitřních parapetů** se pohybuje od 352 Kč (MORAVA OKNO) do 768 Kč (Okna Triogas) za kus. Nejlevnější **vnější parapety** má opět MORAVA OKNO za cenu 280 Kč a naopak nejvyšší cenu nabízí společnost OKNO 694 Kč za kus. U společnosti KSK-System zůstávají stejné ceny jako u oken – vnitřní parapety 425 Kč (3. místo) a venkovní parapety 416 Kč (8. místo). Posledním doplňkem jsou **žaluzie**, kde nejlevnější nabízí KSK-System s cenou 854 Kč. Nejvyšší cena 1885 Kč je poskytována společností VPO Protivanov. Se společností STYLO – Jaroslav Marek opět nelze v hodnocení společností počítat, jelikož ceny jednotlivých doplňků a jiných položek vyčíslili do ostatních příplatků.

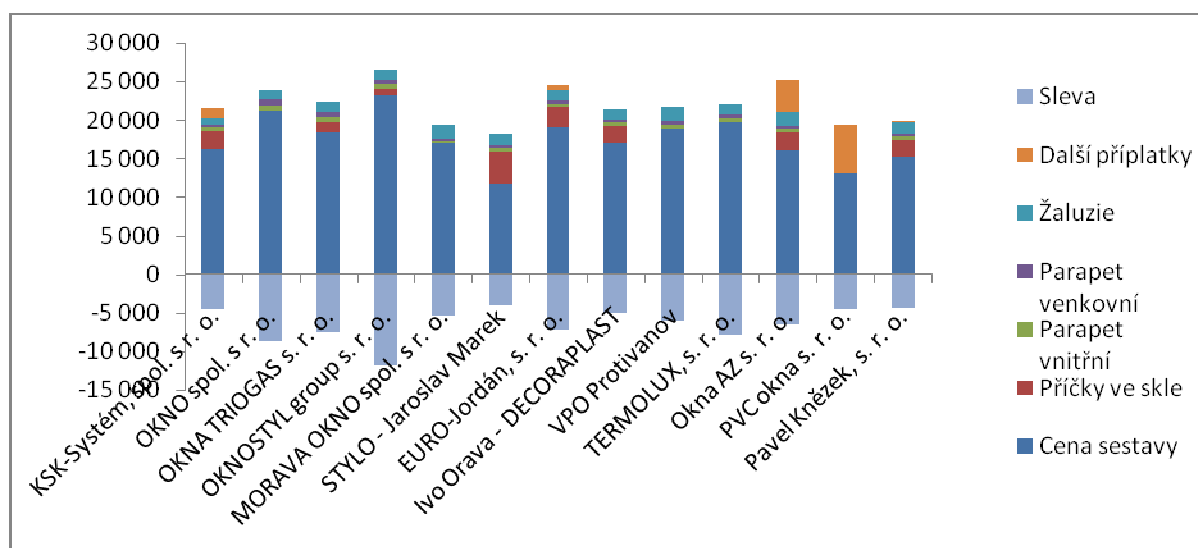
V cenové nabídce u pěti společností se navíc vyskytly **další příplatky**:

- **KSK-System** – příplatek 1 315 Kč za pevné příčky a spoje,
- **EURO-Jordán** – příplatek 637 Kč za spoje,
- **Okna AZ** – příplatek za vnější zlatý dub 4 140 Kč,
- **PVC okna** – příplatek 6 279 Kč, který zahrnuje síť žaluzie, parapety, sklo, příplatek za dřevodekor,
- **Pavel Knězek** – příplatek 177 Kč za madélko.

Celková cena sestavy spolu s doplňky se tedy pohybuje v rozmezí 18 241 Kč (STYLO – Jaroslav Marek) až 26 569 Kč (OKNOSTYL). Společnost KSK-System vyčíslila cenu 21 555 Kč a umístila se na 6. místě. Procentuální výše **slevy** byla vyčíslena stejně jako u oken.

V **konečné ceně sestavy** je stejně jako u oken nejlevnější společnost MORAVA OKNO s cenou 13 222 Kč. Dalších 9 firem se svou cenou příliš neliší a pohybují se v rozmezí 14 131 Kč – 15 712 Kč. Na 11. místě se umístila společnost KSK-System s cenou 17 089 Kč, na 12. místě EURO–Jordán 17 291 Kč a na posledním 13. místě Okna AZ 18 700 Kč. (viz graf 5.2)

Graf 5.2 Srovnání ceny sestavy



Zdroj: [vlastní práce]

5.2.3 Analýza cen služeb

Služby poskytované firmami vyrábějícími plastová okna jsou doprava, demontáž, montáž, oprava špalet a likvidace starých oken. Všechny tyto služby jsem zahrnula do své poptávky. Dopravu, montáž, demontáž a likvidaci lze považovat za základní služby, ale zednické práce si firmy ve většině případů najímají a proto uvádějí do nabídek cenu zvlášť. Další položka, která nemusí být z nabídky zcela jasná, je utěsnění funkční spáry (centimetrový prostor mezi okenním rámem a zdí, který je speciálně utěsněn tak, aby nedocházelo k jeho degradaci vlivem povětrnostních vlivů, zejména vzdušné vlhkosti). Tuto spáru definuje zák. č. 406/2000 Sb. o hospodaření s energií, vyhláška MPO č. 291/2001 Sb. a ČSN 730 540-2. Některé firmy nemají tuto spáru zahrnutou přímo v cenové nabídce, ale uvádějí ji až v doplňujícím textu k nabídce (Ivo Orava – DECORAPLAST, VPO Protivanov, PVC okna a Pavel Knězek).

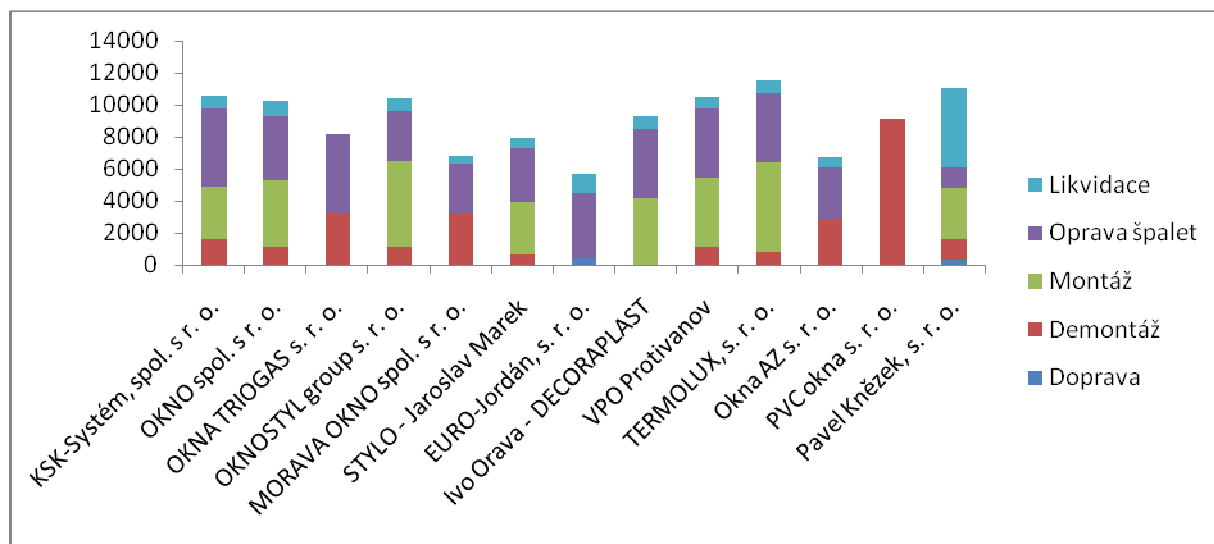
Dopravu si započítaly pouze společnosti EURO-Jordán (400 Kč), Pavel Knězek (300 Kč) a OKNOSTYL (cena zahrnuta v ceně montáže). Ostatní firmy dopravu poskytují zdarma a nebo jí účtují až nad 80 km.

Služby **demontáž a montáž** nelze jednotlivě vyhodnotit, jelikož je některé firmy uvádějí dohromady či ještě spolu s ostatními službami. Orientačně se cena montáže pohybuje od 3 246 Kč (KSK-System) do 5 600 Kč (TERMOLUX) a cena demontáže je nejlevnější u společnosti STYLO – Jaroslav Marek (600 Kč) a nejdražší u MORAVA OKNO (3 200 Kč). KSK-System demontuje za 1 623 Kč.

Pro vyhodnocení **opravy špalet a likvidace** starých oken jsem vyloučila společnost PVC okna (uvedli jednotnou cenu pro všechny služby) a Okna Triogas (společná cena opravy špalet a likvidace). MORAVA OKNO nabízí nejnižší cenu opravy špalet (3 100 Kč) i likvidace (500 Kč). Nejvyšší cenu účtuje Pavel Knězek, a to za opravu špalet 5 000 Kč a likvidaci 1 250 Kč (stejná cena i EURO-Jordán). KSK-System vypočítal cenu opravy špalet na 4 869 Kč a likvidace na 812 Kč.

V **celkovém součtu** nabízí nejnižší cenu služeb společnost EURO-Jordán (5 308 Kč), jelikož demontáž a montáž poskytují zdarma. Nejdražší služby nabízí společnost TERMOLUX v hodnotě 11 500 Kč. KSK-System prodává své služby za cenu 10 550 Kč. (viz graf 5.3)

Graf 5.3 Srovnání ceny služeb



Zdroj: [vlastní práce]

5.2.4 Analýza celkové ceny

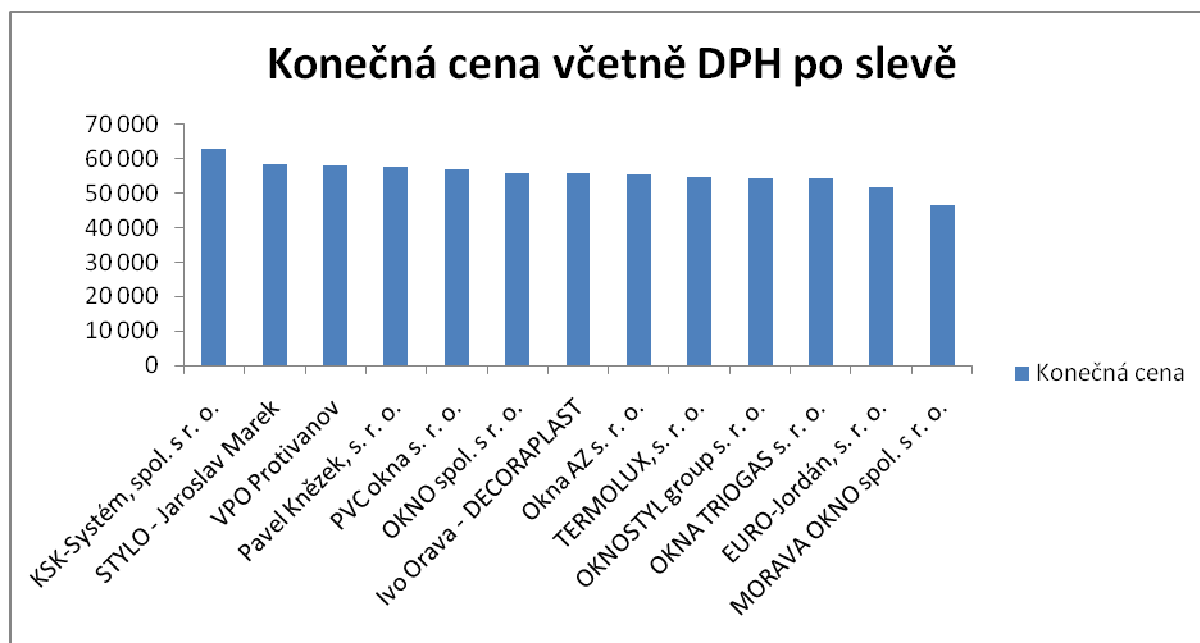
Závěrečné porovnání vyplývající z cenových nabídek jednotlivých firem se týká celkových cen.

Celková cena výrobků s doplňky za celou objednávku je nejnižší u společnosti STYLO – Jaroslav Marek ve výši 52 213 Kč a nejvyšší u OKNOSTYL 69 901 Kč. Cena 59 952 Kč náleží společnosti KSK-System (6. místo).

Další porovnávanou cenou je **cena výrobků s doplňky po slevě**. V tomto srovnání se firmy i přes různé hodnoty nabízených slev docela v ceně sjednotily v rozptylu cen 5 000 korun, až na první a poslední firmu. Nejnižší cenu uvedla společnost MORAVA OKNO 35 810 Kč a protipólem se stala společnost KSK-System s částkou 47 164 Kč.

Hodnocení **konečné ceny s 9 % DPH po slevě**, kde je již zahrnuta cena výrobků i služeb, se neliší od předchozího odstavce. Cenově nejvýhodnější je společnost MORAVA OKNO s cenou 46 445 Kč. A s cenou 62 908 Kč je nejdražší společnost KSK-System (viz graf 5.4).

Graf 5.4 Srovnání konečné ceny s 9 % DPH po slevě



Zdroj: [vlastní práce]

5.3 Analýza podnikových prodejen a personálu

Mystery Shopping jsem prováděla ve všech patnácti firmách dne 9. a 10. 3. 2009. Přesněji toto šetření probíhalo ve městě Rožnov pod Radhoštěm, kde jsou vzorkové prodejny společností VPO Protivanov, STYLO – Jaroslav Marek a EURO-Jordán. Tyto společnosti se nacházejí v blízkosti společné hlavní cesty a jsou od sebe vzdáleny 1 km. Dalším městem byl Frenštát pod Radhoštěm, kde mají výrobu spolu se vzorkovou prodejnou 2 společností a to PVC okna a Pavel Knězek (společnosti jsou od sebe vzdáleny zhruba 500 m). Ve městě Zubří se nachází pouze vzorková prodejna KSK-System. Posledním městem bylo Valašské Meziříčí, tam nalezneme zbývajících 9 společností, z toho 5 se jich nachází přímo v centru (vzdálenost mezi jednotlivými společnostmi nepřesáhla 200 m). Jsou to společnosti OKNO, OKNOSTYL, TERMOLUX, Okna Triogas a BM PLAST. Společnosti Okna AZ, MORAVA OKNO a Ivo Orava – DECORAPLAST jsou na předměstí ve vzdálenosti 1 km od centra.

5.3.1 Hodnocení prodejen

VPO Protivanov

VPO Protivanov se nachází v centru města, kde se zákazník dostane autem, ale i MHD. Přímo naproti prodejny je neplacené parkoviště, které ale není vyhrazeno pro zákazníky. Prodejna je zasazena v budově vedle kavárny a je viditelně označena. Otevírací doba je pondělí až pátek od 9 – 17 hodin.

STYLO – Jaroslav Marek

Vzorková prodejna se nachází v malé společnosti na předměstí a hluk z výroby je slyšet v interiéru prodejny. Dopravit se tam lze pomocí automobilu a pro zákazníky jsou vyhrazena 2 parkovací místa. Otevírací doba je pondělí až pátek od 8 - 16 hodin.

EURO-Jordán

Na předměstí mezi komplexem panelových domů se nachází pasáž, kde je pizzerie, maloobchod s potravinami, koupelnové studio a také vzorková prodejna společnosti EURO-Jordán. Prodejna upoutá kolemjdoucí nápadnou reklamou na oknech prodejny. Umístění je zvoleno vhodně, jelikož tudy lidé projíždějí do průmyslového areálu TESLA a také na krytý bazén. V blízkosti se také nachází autobusové a vlakové stanoviště. Parkoviště je před prodejnou, ale je problém zde zaparkovat, díky návštěvníkům dalších částí pasáže. Otevírací doba je pondělí až pátek od 8 – 12 a 12.30 – 16 hodin.

Pavel Knězek a PVC okna

Tyto dvě společnosti se nacházejí ve stejné části Frenštátu pod Radhoštěm na předměstí, s tím rozdílem, že jsou na rozdílných stranách hlavní cesty, která je odděluje. Mají zde umístěné výroby, kde jsou také vzorkové prodejny. Ty jsou bohatě vybaveny ukázkami výrobků. Nejjednodušší dopravou je automobil a pro své zákazníky prodejny mají vyhrazena i parkovací místa. Otevírací doba PVC oken je pondělí až pátek 7.30 – 16 hodin a Pavel Knězek má otevřeno pondělí až pátek od 6 do 16 hodin a v sobotu od 6 do 12 hodin.

KSK-System

Při průjezdu přes město Zubří je vidět z hlavní cesty zelený dům a vedle něj poutač KSK-System. Tato společnost má jako jediná umístěnou vzorkovou prodejnu v bývalém

rodinném domě, kde má namontovány různé tvary oken. Dopravit se zde zákazník může pomocí autobusu či vlaku, jejichž zastávky jsou ve vzdálenosti 300 m od prodejny. Pokud zvolí automobil, jsou zde připraveny 3 parkovací místa pro zákazníky. Otevírací doba je pondělí až pátek od 7 – 15.30 hodin.

OKNO, OKNOSTYL, TERMOLUX, Okna Triogas a BM PLAST

Těchto pět společností je rozmístěno kolem náměstí Valašského Meziříčí. Dostupnost k prodejnám je možná autem (placená parkoviště jsou rozmístěna kolem celého náměstí) a nebo také autobusem. Všechny prodejny jsou snadné k nalezení, díky dobrému označení. Společnosti OKNO, OKNOSTYL a TERMOLUX mají stejnou otevírací dobu a to pondělí až pátek od 9 – 12 a 13 – 17 hodin, společnost BM PLAST se liší pouze vynecháním polední pauzy. OKNA TRIOGAS jsou otevřena již od 8 – 16. 30 hodin.

Okna AZ, Suntech Systém, Ivo Orava - DECORAPLAST a MORAVA OKNO

Společnosti jsou umístěny na předměstí. Doprava je možná MHD, které je v maximální vzdálenosti 200 m. Společnosti MORAVA OKNO, Ivo Orava – DEKORAPLAST a Suntech Systém mají pro své zákazníky vyhrazena parkovací místa. Otevírací doba společností je od 8 – 17 hodin s hodinovou přestávkou od 12 – 13. Otevírací dobou se liší pouze MORAVA OKNO, které má otevřeno od 8 – 16.30 hodin.

S nalezením jednotlivých společností jsem neměla problém, až na společnost PVC okna, kterou jsem na radu kolemjdoucího nakonec našla. Všechny společnosti měly své vzorkové prodejny přehledně označeny a vybaveny ukázkami výrobků. Nelze říci, že by některá prodejna byla ošklivější či krásnější, všechny byly vybaveny kancelářským příslušenstvím, katalogy a vzorky výrobků.

5.3.2 Hodnocení personálu

V tomto hodnocení jsem byla velmi mile překvapena. Ve všech prodejnách se mi věnovali a poskytli mi propagační a informační materiály. Někteří prodejci se věnovali vysvětlení jednotlivých prvků okna více (KSK-System, TERMOLUX, MORAVA OKNO, OKNO), jiní méně. Otázky, které jsem měla připravené, nebyly pro prodejce obtížné. Pouze u společnosti OKNOSTYL, Suntech Systém a BM PLAST mi nedokázali odpovědět na otázku:

„Jak předcházet pocení oken?“. Komentovali to tím, že se s tímto problémem nesetkali a nebo, že u plastových oken k tomuto problému nedochází. Správná odpověď by měla být, že tomuto problému již předchází funkční spára a nebo u starších oken větrání. Druhá otázka se týkala nabídky izolačního trojskla. Tuto novinku nabízí prozatím společnosti KSK-System, PVC okna, STYLO – Jaroslav Marek, VPO Protivanov, Suntech Systém a OKNOSTYL. Avšak bylo naznačeno zbylými společnostmi, že zavedení trojskla zvažují. Poslední otázka se týkala doby montáže. Všechny firmy se shodly, že montáž bude provedena i s konečnými úpravami během jednoho dne. Bylo mi také nabídnuto zpracování cenové nabídky.

Z jednání personálu bylo zřejmé, že se snaží získat a přesvědčit o svých kvalitách každého zákazníka, který je navštíví.

V záznamovém archu jsem pro hodnocení zvolila známkování od 1 do 5. Bylo to však zbytečné, jelikož jednotlivé prvky sledované u personálu všech firem jsem hodnotila známkou 1. Jediná má výtku směřuje k zaměstnancům OKNOSTYL, Suntech Systém a BM PLAST, kteří nevěděli odpověď na jednu mou otázku (viz odstavec výše).

5.4 Shrnutí a identifikace silných a slabých stránek společnosti KSK-System

5.4.1 Cenová nabídka společnosti KSK-System

Co se týče ceny okna a sestavy, společnost KSK-System se z 13 hodnocených společností umístila takto:

Tab. 5.2 Přehled umístění společnosti KSK-System

Položky	Okno		Sestava	
	cena	umístění	cena	umístění
Příčky ve skle	1 100,00 Kč	3. z 8. *	2 368,00 Kč	5. z 8. *
Cena za kus	11 104,00 Kč	8.	18 545,00 Kč	6.
Parapet vnitřní	425,00 Kč	4.	425,00 Kč	4.
Parapet venkovní	416,00 Kč	10.	416,00 Kč	10.
Žaluzie	854,00 Kč	7.	854,00 Kč	1.
Cena za kus s doplňky	12 799,00 Kč	8.	21 555,00 Kč	6.
Sleva	35%	9. (čtvrtá nejnižší sleva)	35%	10. (třetí nejnižší sleva)
Konečná cena	10 022,00 Kč	13.	17 089,00 Kč	11.

*Poznámka: * pouze 8 z 13 společností vyčíslilo cenu příček samostatně*

Zdroj: [vlastní práce]

Co se týče **ceny služeb**, tak se společnost KSK-System s celkovou cenou 10 550 Kč umístila na 11. místě (pouze 2 konkurenční firmy mají dražší služby), díky součtu těchto položek:

- **Doprava** je poskytována zdarma
- **Montáž** v ceně 3 246 Kč (1. místo)
- **Demontáž** v ceně 1 623 Kč (v cenovém rozpětí společností 600 Kč – 3200 Kč)
- **Oprava špalet** v ceně 4 869 Kč (v cenovém rozpětí společností 3 100 Kč – 5 000 Kč)
- **Likvidace** v ceně 812 Kč (v cenovém rozpětí společností 500 Kč – 1 250 Kč)

Srovnání celkové ceny společnosti KSK-System s cenami konkurenčních firem není pro společnost vůbec přívětivé:

- **celková cena výrobků s doplňky** v ceně 59 952 Kč (6. místo),
- **celková cena výrobků s doplňky po slevě** činí 47 164 Kč (13. místo),
- **konečná cena s 9 % DPH** je 62 908 Kč (13. místo).

Společnost KSK-System je v porovnání s konkurenčními firmami nejdražší.

5.4.2 Podniková prodejna a personál společnosti KSK-System

Podniková prodejna společnosti KSK-System je umístěna vedle hlavní spojnice Valašského Meziříčí a Rožnova pod Radhoštěm. Po této cestě se vydává spousta lidí za památkami a turistikou Beskyd a také vede na Slovensko. Prodejnu nelze přehlédnout, jelikož je umístěna v bývalém rodinném domě, který září svou zelenou barvou. Zákazník se k prodejně dopraví pomocí vlaku, autobusu či auta (vyhrazena 3 parkovací místa).

Interiér prodejny působí příjemně, jsou zde ukázky vzorkových výrobků a doplňků, které jsou zrealizovány přímo v okenních a dveřních výplních domu. Do prodejny je možný bezbariérový přístup.

Čtyřčlenný personál je ochotný zákazníkovi odpovědět na jakékoli otázky, poskytne také informace o výrobcích a doplňcích, nabídne informační materiály a zpracování cenové nabídky.

5.4.3 Identifikace slabých a silných stránek společnosti KSK-System

Slabé stránky společnosti KSK-System:

- Chybějící poptávka na webových stránkách firmy,
- nevlastní certifikát kvality,
- krátká otevírací doba od 7 – 15.30 hodin,
- pouze 2 pobočky,
- vysoká konečná cena výrobků (vysoká cena základního materiálu, venkovních parapetů a cena opravy špalet).

Silné stránky společnosti KSK-System:

- Dlouholeté zkušenosti, tradice (založení 1994),
- přehledné zpracování nabídky,
- vysoká kvalita výrobních materiálů,
- možnost použití trojskla,
- veškeré služby prováděny vlastními zaměstnanci,
- umístění prodejny,
- montáže prováděny i v zahraničí.

6. Doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti KSK-System, spol. s r. o.

Návrhy a doporučení vycházejí z provedené analýzy cenových nabídek a návštěvy jednotlivých podnikových prodejen, ale také ze zjištěných sekundárních dat.

Konkurenční prostředí, na které jsem se zaměřila ve své práci, se skládá z 15 firem, ale jejich počet dále roste. Na mou poptávku odpovědělo pouze 12 firem a ty jsem spolu se společností KSK-System podrobila analýze. Z ní vyplynulo, že KSK-System uvedl nejvyšší cenu požadované poptávky. Je to dáno způsobem odpočtu slevy, která je odečítána pouze ze základní ceny výrobku (plastového okna či dveří). Přitom výše slevy (35 %) je stejná či vyšší jako u 8 konkurenčních společností. Také celková cena výrobků bez slevy se umístila mezi společnostmi na 6. místě, tedy v první polovině, kde nalezneme společnosti, které nabízejí nižší cenu výrobků. Po odečtení slevy se však společnost KSK-System vyhoupla na poslední pozici s nejvyšší cenou. Výhodou společnosti je, že veškeré služby jsou zajišťovány vlastními zaměstnanci. Případné reklamace tedy vyřizuje pouze společnost KSK-System, což je rychlejší a v zákazníkovi vyvolá pocit jistoty a důvěry.

Společnosti tedy navrhuji vypočítávat slevu z konečné ceny, aby se dostala na úroveň ostatních společností, či nabízet některé z doplňků či služeb zdarma. Dále by mohla společnost KSK-System snížit cenu opravy špalet, venkovních parapetů a základního materiálu (profil, sklo, kování, kliky...). Avšak nákup materiálů či doplňků za nižší ceny by mohl snížit dosavadní kvalitu výrobků společnosti KSK-System, na kterou zákazníci spoléhají. Pokud společnost nebude ochotna snížit cenu či z ekonomických důvodů nemůže tuto změnu provést, měla by se pokusit zákazníky přesvědčit nějakou výhodou, kterou konkurence nenabízí. Výhodou by mohla představovat vysoká garance kvality a služeb či vyličení špalet po montáži (oprava špalet vyličení nezahrnuje), rozšíření nabídky o dekorační doplňky jako jsou garnýže a s tím spojené záclony a závěsy. S těmito dekoračními doplňky by mohla být spojena služba šití záclon a závěsů na míru, čímž by vytvořili další pracovní místo. Pro přehlednost o konečném vzhledu oken, záclon a závěsů spolu s vnitřní a venkovní fasádou, bych firmě doporučila, zakoupit počítačový program ve formátu 3D, ve kterém by zákazník mohl vybírat barvu a typ oken i doplňků. Tím by zákazníkovi společnost KSK-System nabídla veškerý sortiment týkající se jak oken, tak i doplňků, které by jinak zákazník

musel dodatečně kupovat ve specializovaných prodejnách. Přidalo by to firmě na výjimečnosti, jelikož žádná konkurenční firma tyto služby nenabízí.

Další nadstandardní službou by mohlo být zavedení splátkového kalendáře, jelikož výměna oken není levnou záležitostí a lidé, kteří nemají naspořeno, si to nemohou dovolit. Zákazníci kladou důraz na spolehlivost a serióznost firmy, o čemž je mohou přesvědčit certifikáty vlastněné společností, což KSK-System chybí. Milým překvapením a pozorností společnosti by mohl být dárek v podobě úklidové sady určené na mytí oken (kbelík, mycí a leštící prostředek a utěrka), předán po ukončení zakázky.

Nevýhodou společnosti je nedostatečná propagace. I když mají svou reklamu umístěnou v rádiu, inzertních novinách Zikado, týdeníku Jalovec a také se zviditelňují prostřednictvím sponzoringu, doporučila bych ještě tištěnou reklamu pomocí informačních letáků rozesílaných do bytů a domů či umístit poutače kolem cest.

Dalším způsobem prezentace firmy jsou webové stránky. Při zadání „plastová okna v okrese Vsetín“ se společnost KSK-System nachází na první stránce s umístěním ve výčtu odkazů uprostřed. Při otevření stránek společnosti jsou dostupné pouze informace týkající se společnosti (vznik, kontakty, sídlo) a výčet jednotlivých produktů.

Navrhuji úpravu webových stránek s přehlednou hlavní lištou, kde bych doplnila především elektronickou poptávku, používané výrobní materiály a informace týkající se záruk, záloh a slev.

KSK-System se řadí mezi malé společnosti (do 25 zaměstnanců) a vlastní dvě podnikové prodejny. Doporučovala bych rozšíření podnikových prodejen či alespoň marketingové komunikace do míst, kde není tak silná konkurence jako v okrese Vsetín a v Praze, kde má společnost své pobočky. Získání nových trhů a tím i nových zákazníků, by bylo pro firmu velmi přínosné. Této příležitosti by měla zavčas využít, než ji předběhne jiná firma či také klesající poptávka po plastových oknech. Klesající poptávka může nyní hrozit ze dvou důvodů. Prvním je současná hospodářská krize, s čímž je spojený nedostatek práce a tím také finanční problémy domácností. Druhým ohrožením je, že nastane situace, kdy budou již všechna stará okna vyměněna a poptávky budou plynout pouze z novostaveb. Společnost by měla tedy hledat nové trhy jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, kde již navázala kontakty. Další možností je spojení se stavební firmou, která by společnosti při rekonstrukcích či novostavbách zadávala zakázky a tím by byl zajištěn odběr výrobků bez pracného vyhledávání zákazníků.

Za účelem předcházení poklesu poptávky po plastových otvorových výplních by se mohla firma zaměřit na novou obchodní činnost. Mohlo by se jednat o úpravu venkovních fasád, výmalbu interiéru či rekonstrukce bytových jader.

Doporučení, která jsem navrhla v této části, by mohly společnosti KSK-System pomoci udržet se na trhu a odolávat tlakům konkurence. Především by mohla získat nové zákazníky či alespoň zvýšit povědomí zákazníků o společnosti.

7. Závěr

Zkoumaný trh plastových oken je již nyní vysoce konkurenční a poptávka po plastových oknech se pomalu snižuje z důvodů klesajícího počtu dosud nezrekonstruovaných domů či bytů, i přesto zde vznikají další firmy, které nabízejí plastová okna.

Cílem mé práce byla identifikace konkurence společnosti KSK-System a zjištění jejích silných a slabých stránek na trhu plastových otvorových výplní. KSK-System patří mezi 15 společností vyrábějících či dodávajících plastové otvorové výplně, které byly podrobeny mému zkoumání. Jedná se o společnosti, které se nacházejí poblíž společnosti KSK-System a mají stejné potenciální zákazníky.

Nejprve jsem vyhledala sekundární data, týkající se identifikačních a ekonomických informací jednotlivých společností. Následně jsem realizovala metodou Mystery Shopping terénní výzkum, a to navštívením jednotlivých vzorkových prodejen a také zasláním fiktivní poptávky zkoumaným firmám. Reakcí jednotlivých firem na poptávky bylo zaslání cenové nabídky, ze které jsem zjistila informace o cenách částí oken a o cenách služeb. Na poptávku mi neodpověděly společnosti BM PLAST s. r. o. a Suntech Systém, s. r. o., a proto bylo analýze cenových nabídek podrobeno pouze 13 společností.

Překvapujícím zjištěním bylo, že společnost KSK-System nabízí nejvyšší cenu celkové nabídky plastových oken. Z analýzy také vyplynulo, že firmy poskytují totožné základní služby s tím rozdílem, že oprava špalet je prováděna vlastními či cizími zaměstnanci.

Jako fiktivní zákazník jsem se dále zaměřila na srovnávání podnikových prodejen a personálu. Vzorkové prodejny se vybavením interiéru nelišily, rozdílné bylo umístění, parkování a způsob dopravy. Personál ve všech prodejnách byl velmi ochotný a přívětivý.

Z celkových výsledků vyplývá, že společnosti nabízející plastová okna jsou, co se týče nabídky oken a služeb, téměř totožné. Liší se z velké části pouze cenou. Proto společnosti KSK-System doporučuji:

- **snížení ceny,**
- **diferenciaci pomocí garance kvality či zavedením nové služby,**
- **opatření si certifikátu kvality,**
- **úpravu webových stránek,**
- **rozšíření se na nová území a na nové trhy.**

Společnost KSK-System by měla především sledovat veškeré novinky ve vývoji plastových oken a změny prováděné konkurenčními společnostmi, tak, aby šla spolu s vyvíjejícím se trhem.

Doufám, že navrhnutá doporučení pomohou společnosti KSK-System v posílení její konkurenční pozice na trhu plastových oken.

Seznam použité literatury

Knihy:

- [1] JUREČKA, V., JÁNOŠÍKOVÁ, I. a kol. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Ostrava, 2005. 327 s. ISBN 80-248-0910-9.
- [2] KOTLER, Ph. *Marketing Management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [3] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [4] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [5] PŘIBOVÁ, M. a kol. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-86505-12-0.
- [6] SVOBODOVÁ, H. *Základy marketingu I*. 1. vyd. Ostrava, 1998. 86 s. ISBN 80-7078-289-7.

Internetové zdroje:

- [7] <http://www.czso.cz/>. (20. 1. 2009)
- [8] <http://www.aktualne.centrum.cz/finance/clanek.phtml?id=451759>. (25. 1. 2009)
- [9] <http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>. (9. 12. 2008)
- [10] <http://www.drc.tasuki.org/ekonomie.php?body=ekonomie/konkurence>. (3. 1. 2009)
- [11] http://www.businesslink.cz/index.php?art=pece_o_zakazniky_mystery_shopping&PHPSESSID=00d2ef73ae0ee6e2a5e5ffec3a4b5c84. (15. 12. 2008)
- [12] <http://www.justice.cz/or/>. (16. 2. 2009)
- [13] <http://www.ok-business.cz/nabidka-marketingu/mystery-shopping/>. (15. 12. 2008)

Internetové stránky konkurenčních společností:

- [14] <http://www.ksksystem.cz/>. (20. 11. 2008)
- [15] <http://www.oknozl.cz/>. (20. 11. 2008)
- [16] <http://www.eurojordan.com/>. (20. 11. 2008)
- [17] <http://www.triogas.cz/>. (20. 11. 2008)
- [18] <http://www.oknostyl.cz/>. (20. 11. 2008)
- [19] <http://www.moravaokno.cz/>. (20. 11. 2008)
- [20] <http://www.stylo.cz/>. (20. 11. 2008)
- [21] <http://www.suntechsystem.cz/>. (22. 11. 2008)
- [22] <http://www.termolux.cz/>. (22. 11. 2008)
- [23] <http://www.oknaaz.cz/>. (22. 11. 2008)
- [24] <http://www.bmplast.cz/>. (22. 11. 2009)
- [25] <http://www.decoraplast.cz/>. (23. 11. 2008)
- [26] <http://www.pvcokna.cz/>. (23. 11. 2008)
- [27] <http://www.knezek-okna.cz/>. (23. 11. 2008)
- [28] <http://www.vpo.cz/>. (23. 11. 2008)

Seznam zkratek a symbolů

a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSN EN ISO	Česká technická norma
EU	Evropská Unie
FnO	Frýdlant nad Ostravicí
FO	fyzická osoba
FpR	Frenštát pod Radhoštěm
HDP	hrubý domácí produkt
Kč	korun českých
MZLU	Mendlova zemědělská a lesnická univerzita
např.	například
Obr.	obrázek
p. b.	procentní bod
PO	právnícká osoba
př.	příklad
PVC	polyvinylchlorid – umělá hmota
RpR	Rožnov pod Radhoštěm
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Tab.	tabulka
tj.	to je
vč.	včetně
VH	výsledek hospodaření
VM	Valašské Meziříčí

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 -školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB - TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

Petra Porubová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Na Hůrce 1193, 756 54 Zubří

Seznam příloh

Příloha č. 1 Konkurence

Příloha č. 2 Fiktivní poptávka

Příloha č. 3 Záznamový arch

Příloha č. 4 Srovnání konkurenčních společností na základě vybraných kritérií

1. OKNO spol. s. r. o.

Založení: 4. 3. 1994

Činnost: výroba, prodej, montáž

Produkty: Euro okno, hliníková okna a dveře, plastová okna

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, žaluzie, předokenní rolety, sítě na okna a dveře

Sídlo: Papírenská 168 Želechovice 763 11 Zlín

Kontakt: Vodní 61, PSČ 757 01 Valašské Meziříčí, tel. 571 620 243,
valmez@oknozl.cz, www.oknozl.cz

Služby: poradenství, zaměření okenních otvorů, demontáž původních oken, montáž nových okenních výplní, vnitřních a venkovních parapetů, žaluzií a sítí proti hmyzu, zednické práce - úprava špalet, doprava, likvidace odpadu, cenová kalkulace

Výroba: Želechovice u Zlína, Drslavice u Uherského Brodu, Lidmaň u Pelhřimova

Profil: Kömmerling - EuroFutur Classic 70, EuroFutur Elegance 70

Kování: MACO

Sklo: izolační dvojsko GLAVERBEL Fenestra a. s. a OBSIDIAN a. s.

Záruka: na stálobarevnost profilu 10 let,

Záloha: 70% z celkové zakázky

Sleva: 39% ze základní ceny výrobku, 10% venkovní parapet, 20% venkovní parapet a žaluzie

Prodejna: 10x (Želechovice, Zlín, Uherský Brod, Uherské Hradiště, Slavičín, Brno, Olomouc, Přerov, Kroměříž, Valašské Meziříčí)

2. EURO JORDÁN, s. r. o.

Založení: 16. 12. 1999

Činnost: výroba, prodej, montáž

Produkty: plastová okna a dveře, zimní zahrady, zateplovací systémy, žaluzie a sítě, parapety

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, žaluzie, předokenní rolety, sítě na okna a dveře

Sídlo: Úlehlova 36, 691 45 Podivín

Kontakt: Rožnov pod Radhoštěm 765 61, 1. Máje 1426, tel.: 571 610 246, roznov@eurojordan.com, www.eurojordan.com

Služby: montáž oken, dveří, žaluzií a parapetu, zednické práce, dovoz, splátkový servis (Multiservis)

Výroba: Úlehlova 36, 691 45 Podivín

Profil: Deceuninck profilové systémy Zendow (5-ti komorový systém) a Prestige (6-ti komorový systém)

Kování: ROTO NT

Sklo: Izolační dvojsklo 4-16-4

Záruka: 60 měsíců na výrobky, 24 měsíců na příslušenství

Záloha: 70% z celkové ceny

Sleva: 38% ze základní ceny, žaluzie, montáž a demontáž zdarma

Prodejna: 66 poboček po celé ČR

3. Okna Triogas, s. r. o.

Založení: 15. 1. 2007

Činnost: výroba, prodej, montáž

Produkty: plastová okna, dveře, zimní zahrady

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, žaluzie, předokenní rolety, sítě na okna

Sídlo: Šumavská 31, Brno 602 00

Kontakt: Polášková 32, Valašské Meziříčí 757 01, Tel.: 775 100 167, E-Mail: triogas@triogas.cz, www.triogas.cz

Služby: demontáž a odvoz starých oken a dveří, montáž nových oken, zednické zapravení a odborná montáž všeho příslušenství, cenovou nabídku

Výroba: Krhová 364, Valašské Meziříčí 756 63

Profil: Deceuninck profilové systémy Zendow (5-ti komorový systém)

Kování: MACO

Sklo: izolační dvojsklo GLAVERBEL DITHERM 4-16-4 Plantop

Záruka: 10 let na profil, 24 měsíců na montáž a zednické zapravení

Záloha: 70% z celkové ceny

Sleva: až 36%

Prodejna: Valašské Meziříčí, Nový Jičín, Hlučín

4. OKNOSTYL group s.r.o.

Založení: 30. 5. 2006

Činnost: dodávka a montáž

Produkty: plastová okna, dveře, zimní zahrady, hliníková okna a dveře, dřevěná okna a dveře, bezpečnostní dveře, zemní a výkopové práce

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, žaluzie, sítě na okna

Sídlo: Masarykova 14, 678 01 Blansko,

Kontakt: Polášková 17/6, 757 01 Valašské Meziříčí, Tel: 774 310 363,
e-mail: valmez@oknostyl.cz, oknostyl@oknostyl.cz, www.oknostyl.cz

Služby: zaměření, odborné konzultace, návrh vhodného řešení, demontáž stávajících oken a jejich likvidaci, montáž nových oken vč. zednického zapravení, servis, cenová kalkulace

Výroba: Brněnská 185, 666 01 Tišnov, Masarykova 14, 678 01 Blansko, Bayerova 23, 602 00 Brno

Profil: Aluplast IDEAL 4000 (5-ti komorový systém) a aluplast IDEAL 7000 (6-ti komorový systém)

Kování: G – U

Sklo: izolační dvojsklo TOP-GLAS Ultra, trojsklo TOP-GLAS Plus

Záruka: stálobarevnost bílých profilů 10let, stálobarevnost barevných profilů 5 let, jasný pohled sklem, kování a jeho funkčnost 5 let, příslušenství 24 měsíců, montáž výrobku a celková záruka na výrobek a jeho funkčnost 5 let

Záloha: 30 – 50%

Sleva: 51%

Prodejna: 10 prodejen po celé ČR

5. MORAVA OKNO s. r. o

Založení: 16. 1. 2002

Činnost: výroba, prodej a montáž

Produkty: plastová okna a dveře

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, žaluzie, předokenní rolety, sítě na okna a dveře

Sídlo: Poličná 346, 757 01 Valašské Meziříčí

Kontakt: Kolaříkova 1438, 757 01 Valašské Meziříčí, tel. 571 611 801,
www.moravaokno.cz

Služby: montáž, demontáž, zednické zapravení, odvoz a likvidace starých oken, cenová kalkulace

Výroba: Poličná 346, 757 01 Valašské Meziříčí

Profil: Trocal InnoNova 70.A5 (5-ti komorový systém) a Trocal InnoNova 70.elegance

Kování: WINKHAUS

Sklo: izolační dvojsklo

Záruka: 5 let na výrobek, 24 měsíců na příslušenství

Záloha: 70%

Sleva: 32%

Prodejna: 5x (Valašské Meziříčí, Fryšták, Hranice, Nový Jičín, Brandýs nad Labem) a 1x ve Španělsku

6. Stylo – Jaroslav Marek

Založeno: 1. 1. 1999

Činnost: prodej a montáž

Produkty: plastová okna a dveře

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, žaluzie, sítě na okna

Sídlo: Meziříčská 100, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm

Kontakt: Meziříčská 100, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm Tel: 571 658 109, web:
www.stylo.cz

Služby: doprava, demontáž, montáž, a poskytnutí servisu po celou životnost produktu

Výroba: dodává

Profil: Kömmerling - EuroFutur Classic 70

Kování: SIEGENIA – AUBI

Sklo: izolační dvojsklo a trojsklo

Záruka: 10 let na stálost vlastností profilů, 5 let na bezporuchovou funkci kování a skla,
2 roky na veškeré příslušenství

Záloha: 50%

Sleva: 35% ze základní ceny, 50% na trojsklo

Prodejna: pouze Rožnov pod Radhoštěm

7. Suntech Systém, s. r. o.

Založeno: 1. 2. 2006

Činnost: dodávka a montáž

Produkty: plastová okna a dveře, garážová vrata

Doplňky: předokenní rolety, žaluzie, sítě proti hmyzu

Sídlo: Baarova 289/2A, 783 35 Olomouc - Chomoutov

Kontant: Králova 1296, 757 01 Valašské Meziříčí, mob. 774 777 033, e-mail:
v.mezirici@suntechsystem.cz, www.suntechsystem.cz

Služby: montáž, demontáž, zednické práce, odvoz oken a následný úklid po práci

Výroba: Baarova 289/2A, 783 35 Olomouc - Chomoutov

Profil: TROCAL Greenline (5-ti komorový systém)

Kování: ROTO NT

Sklo: izolační dvojskla a trojskla

Záruka: 10 let na stálost vlastností profilů, 5 let na bezporuchovou funkci kování a skla,
2 roky na veškeré příslušenství

Sleva: až 46%

Prodejna: 36 prodejen po celé ČR a 5 prodejen na Slovensku

8. TERMOLUX, s. r. o.

Založeno: 18. 6. 1991

Činnost: výroba a prodej

Produkty: plastová okna a dveře, plastové potrubní systémy

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, žaluzie, sítě na okna

Sídlo: Mostní 100, 757 01 Valašské Meziříčí

Kontakt: Mostní 100, 757 01 Valašské Meziříčí, tel: 571 612 623, e-mail: termolux@termolux.cz, www.termolux.cz

Služby: poradenství, zaměření, zpracování cenové nabídky, doprava, demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidace

Výroba: Hranická, 757 01 Valašské Meziříčí

Profil: Kvinterm (5-ti komorový systém) a Triterm (3 komorový systém)

Kování: WINKHAUS

Sklo: izolační dvojsklo

Záruka: 10 let na stálost vlastností profilů, 5 let na bezporuchovou funkci kování a skla, 2 roky na veškeré příslušenství

Záloha: není

Sleva: 40% ze základní ceny

Prodejna: pouze Valašské Meziříčí

9. Okna AZ, s. r. o.

Založeno: 17. 2. 2003

Činnost: výroba a montáž

Produkty: plastová okna a dveře

Doplňky: žaluzie, parapety, interiérové rolety, předokenní rolety

Sídlo: Výletní 196, 757 01 Valašské Meziříčí

Kontakt: Zašovská 750, 757 01 Valašské Meziříčí, tel: 571 615 865, e-mail: oknaaz@aknaaz.cz, www.oknaaz.cz

Služby: zpracování cenové nabídky, doprava, demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidace

Výroba: Poličná 417, 757 01 Valašské Meziříčí

Profil: KBE Systém 70mm HVF (5-ti komorový systém)

Kování: MACO

Sklo: izolační dvojsklo GLAVERBEL DITHERM 4-16-4 PLANTOP

Záruka: na stálobarevnost a fyzikální vlastnosti profilů 10 let, na kování a skla 5 let a zednické zapravení a doplňky 2 roky

Záloha: není

Sleva: 35% ze základní ceny

Prodejna: pouze Valašské Meziříčí

10. BM PLAST s.r.o.

Založeno: 16. 8. 2003

Činnost: výroba a montáž

Produkty: plastová okna a dveře, zimní zahrady, garážová vrata

Doplňky: sítě proti hmyzu, rolety, žaluzie, parapety

Sídlo: Revoluční 1596, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí, tel: 558 677 611, e-mail: info@bmplast.cz

Kontakt: Náměstí 91/24, 757 01 Valašské Meziříčí, tel: 571 610 413, e-mail: val.mezirici@bmplast.cz, www.bmplast.cz

Služby: konzultace, návrh řešení, cenové nabídky, demontáž, montáž, zednické práce, nabídka splátek,

Výroba: Revoluční 1596, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí

Profil: GEALAN (6-ti komorový systém a 4 komorový systém)

Kování: WINKHAUS

Sklo: izolační dvojsklo

Záruka: na barevnost a stálost profilů 10 let, 5 let na komplexní výrobek

Slevy: nezjištěno

Prodejna: pouze Frýdlant nad Ostravicí

11. Ivo Orava - DECORAPLAST

Založeno: nezjištěno

Činnost: dodávka a montáž

Produkty: plastová okna a dveře

Doplňky: horizontální a vertikální žaluzie, bambusové žaluzie, sítě proti hmyzu, markýzy, rolety a vrata

Sídlo: U Abácie 777/5, 757 01 Valašské Meziříčí

Kontakt: U Abácie 777/5, 757 01 Valašské Meziříčí, e-mail: info@decoraplast.cz, www.decoraplast.cz

Služby: zpracování cenové nabídky, doprava, demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidace

Výroba: hlavní dodavatel DEC-PLAST, spol. s. r. o.

Profil: Deceuninck profilové systémy Zendow (5-ti komorový systém) a Prestige (6-ti komorový systém)

Kování: MACO

Sklo: izolační dvojsklo

Záruka: na barevnost a stálost profilů 10 let, 5 let na komplexní výrobek

Záloha: 50% z celkové ceny

Sleva: 30%

Prodejna: Valašské Meziříčí a Bystřice pod Hostýnem

12. PVC okna, s. r. o.

Založeno: 18. 10. 2004

Činnost: výroba a prodej

Produkty: plastová okna a dveře

Doplňky: parapety, žaluzie, sítě proti hmyzu

Sídlo: Nová Ves 139, 739 11 Frýdlant nad Ostravicí

Kontakt: Školská čtvrť 354, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm, tel: 556 831 516, e-mail: info@pvcokna.cz, www.pvcokna.cz

Služby: zpracování cenové nabídky, doprava, demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidace

Výroba: Trojanovice 60, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm

Profil: Kömmerling - EuroFutur Classic 70

Kování: SIEGENIA

Sklo: izolační dvojsklo a trojsklo

Záruka: na stálobarevnost a fyzikální vlastnosti profilů 10 let, na kování a skla 5 let a zednické zapravení a doplňky 2 roky

Záloha: 70%

Sleva: 35% z ceny s doplňky, 50% na trojskla

Prodejna: 7x (Frýdek Místek, Ostrava, Olomouc, Prostějov, Rožnov pod Radhoštěm, Frenštát pod Radhoštěm)

13. Pavel Knězek, s. r. o.

Založeno: 9. 11. 2007

Činnost: výroba a prodej

Produkty: plastová okna a dveře

Doplňky: parapety a žaluzie

Sídlo: Martinská čtvrť 1711, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm

Kontakt: Martinská čtvrť 1711, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm, tel: 556 836 639, e-mail: prodej@knezek-okna.cz, www.knezek-okna.cz

Služby: zpracování cenové nabídky, doprava, demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidace

výroba: Martinská čtvrť 1711, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm

Profil: Horizont PS PENTA

Kování: ROTO NT

Sklo: izolační dvojsklo

Záruka: na okna a dveře 5 let, doplňky 2 roky

Záloha: 60%

Sleva: 34%

Prodejna: pouze Frenštát pod Radhoštěm

14. VPO Protivanov, a. s.

Založeno: 13. 10. 1994

Činnost: výroba a prodej

Produkty: plastová okna a dveře, garážová vrata, lodžie, roletové systémy VEKA

Doplňky: parapety, předokenní rolety, sítě proti hmyzu, žaluzie

Sídlo: Protivanov 250, 798 48 Protivanov

Kontakt: Nádražní 21, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm, tel: 571 610 539, e-mail: roznov@vpo.cz, www.vpo.cz

Služby: konzultace, zpracování cenové nabídky, doprava, demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidace

Výroba: Protivanov 250, 798 48 Protivanov

Profil: VEKA Topline AD (5-ti komorový systém), Topline Premium (5-ti komorový systém) a Alphaline 90 (6-ti komorový systém)

Kování: G-U

Sklo: izolační dvojsklo a trojsklo Planibel Clear

Záruka na stálobarevnost a fyzikální vlastnosti profilů 10 let, na kování a skla 5 let a zednické zapravení a doplňky 2 roky

Záloha: není

Sleva: 32%

Prodejna: 31 prodejen po celé ČR

15. KSK-System, spol. s r. o.

Založeno: 17. 11. 1994

Činnost: výroba a prodej

Produkty: plastová okna a dveře

Doplňky: vnitřní a vnější parapety, sítě proti hmyzu, žaluzie, rolety

Sídlo: U trati 642, 756 54 Zubří, tel: 571 658 559, e-mail: ksksystem@ksksystem.cz,
www.ksksystem.cz

Kontakt: U trati 642, 756 54 Zubří, tel: 571 658 559, e-mail: ksksystem@ksksystem.cz,
www.ksksystem.cz

Služby: zpracování cenové nabídky, doprava, demontáž, montáž, zednické zapravení,
likvidace

Výroba: ul. Hasičská 2643, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm

Profil: VEKA Topline (5-ti komorový systém)

Kování: SIEGENIA – AUBI

Sklo: izolační dvojsklo a trojsklo TMT-Glass, s. r.o.

Záruka: 10 let na stálost vlastností profilů, 2 roky na bezporuchovou funkci kování

Záloha: 70%

Sleva: 35% ze základní ceny

Prodejna: Zubří a Praha

Příloha č. 2

FIKTIVNÍ POPTÁVKA

Jméno: Petra Porubová

Adresa: Na Hůrce 1193

765 54 Zubří

Tel: 732 166 813

Mail: PPorubova@seznam.cz

Poptávka po oknech

Žádám Vás o návrh cenové nabídky na 3 okna a sestavu skládající se z okna a balkonových dveří v provedení:

- **jednostranná barva (zevnitř bílá, zvenku imitace dřeva – zlatý dub)**
- **dvoukřídlé okna s pevným sloupkem a balkonové dveře**
- **standardní zasklení**
- **meziskelní příčky zlaté 18 mm**
- **vnitřní parapety 250 mm a venkovní parapety 210 mm**
- **žaluzie**

Rozměry oken jsou 140 mm šířka/143 mm výška a rozměr sestavy - balkonové dveře 80 mm šířka/212 mm výška a okno 140 mm šířka/143 mm výška.

Mám zájem o služby jako je doprava, demontáž, likvidaci starých oken, montáž a zednické práce.

Zašlete mi prosím ceny oken, prací a doplňků a také možný termín montáže.

S pozdravem

Petra Porubová

Příloha č. 3**ZÁZNAMOVÝ ARCH**

Firma: _____

Adresa: _____

Otevírací doba: _____

Prodejna:	Možnost 1	Možnost 2	Komentář
Umístění	centrum	předměstí	
Dostupnost	auto	MHD	
Parkování	ano	ne	
Interiér*			

*Hodnocení jako ve škole 1 až 5

Personál:	1	2	3	4	5
Profesionalita chování					
Ochota a vstřícnost					
Odbornost					
Srozumitelnost nabídky					
Schopnost reagovat na dotazy					

Otázky:

- 1. Nabízíte izolační trojsklo?**
- 2. Jak předcházet pocení oken?**
- 3. Jak dlouho trvá montáž oken a konečné úpravy?**

Tabulka 1: *Srovnání ceny plastových oken jednotlivých společností v Kč*

Firma	Cena okna	Příčky ve skle	Cena za kus	Parapet vnitřní	Parapet venkovní	Žaluzie	Cena za kus s doplňky	Sleva	Konečná cena
KSK-Systém, spol. s r. o.	9 994	1 110	11 104	425	416	854	12 799	-2 777	10 022
OKNO spol. s r. o.	12 138	0	12 138	447	425	672	13 682	-5 000	8 682
OKNA TRIOGAS s. r. o.	10 478	770	11 248	480	345	742	12 815	-4 049	8 766
OKNOSTYL group s. r. o.	12 261	600	12 861	462	371	750	14 444	-6 253	8 191
MORAVA OKNO spol. s r. o.	9 120	0	9 120	352	280	960	10 712	-3 428	7 284
STYLO - Jaroslav Marek	7 371	2 040	9 411	530	371	1 012	11 324	-2 450	8 874
EURO-Jordán, s. r. o.	10 468	1 390	11 858	370	398	866	13 492	-3 978	9 514
Ivo Orava - DECORAPLAST	9 337	1 256	10 593	428	332	660	12 013	-3 178	8 835
VPO Protivanov	10 941	0	10 941	517	495	942	12 895	-3 501	9 394
TERMOLUX, s. r. o.	11 527	0	11 527	313	213	716	12 769	-4 611	8 158
Okna AZ s. r. o.	9 028	1 462	10 491	448	350	902	12 191	-3 672	8 519
PVC okna s. r. o.	7 510	0	7 510	0	0	3 616	11 126	-2 628	8 498
Pavel Knězek, s. r. o.	8 533	1 196	9 729	442	413	678	11 262	-2 495	8 767

Tabulka 2: Srovnání ceny sestavy jednotlivých společností v Kč

Firma	Cena sestavy	Příčky ve skle	Cena za kus	Parapet vnitřní	Parapet venkovní	Žaluzie	Další příplatky	Cena za kus s doplňky	Sleva	Konečná cena
KSK-Systém, spol. s r. o.	16 177	2 368	18 545	425	416	854	1 315	21 555	-4 457	17 098
OKNO spol. s r. o.	21 221	0	21 221	725	694	1 152	0	23 792	-8 721	15 071
OKNA TRIOGAS s. r. o.	18 346	1 322	19 667	768	552	1 403	0	22 390	-7 496	14 894
OKNOSTYL group s. r. o.	23 128	900	24 028	726	371	1 444	0	26 569	-11 795	14 774
MORAVA OKNO spol. s r. o.	16 972	0	16 972	352	280	1 840	0	19 444	-6 222	13 222
STYLO - Jaroslav Marek	11 742	4 080	15 822	530	371	1 518	0	18 241	-4 110	14 131
EURO-Jordán, s. r. o.	19 045	2 682	21 727	377	405	1 382	637	24 528	-7 237	17 291
Ivo Orava - DECORAPLAST	17 022	2 259	19 281	428	332	1 262	0	21 303	-5 784	15 519
VPO Protivanov	18 847	0	18 847	517	495	1 885	0	21 743	-6 031	15 712
TERMOLUX, s. r. o.	19 657	0	19 657	538	424	1 441	0	22 060	-7 863	14 197
Okna AZ s. r. o.	16 014	2 440	18 454	448	350	1 767	4 140	25 159	-6 459	18 700
PVC okna s. r. o.	13 110	0	13 110	0	0	0	6 279	19 389	-4 588	14 801
Pavel Knězek, s. r. o.	15 282	2 143	17 425	442	413	1 358	177	19 815	-4 414	15 401

Tabulka 3: Srovnání ceny služeb jednotlivých společností v Kč

Firma	Doprava	Demontáž	Montáž	Oprava špalet	Likvidace	Cena služeb
KSK-Systém, spol. s r. o.	0	1 623	3 246	4869	812	10 550
OKNO spol. s r. o.	0	1 151	4 106	4029	990	10 276
OKNA TRIOGAS s. r. o.	0	3 190	0	4980	0	8 170
OKNOSTYL group s. r. o.	0	1 139	5 307	3133	854	10 433
MORAVA OKNO spol. s r. o.	0	3 200	0	3100	500	6 800
STYLO - Jaroslav Marek	0	600	3 346	3346	650	7 942
EURO-Jordán, s. r. o.	400	0	0	4058	1 250	5 308
Ivo Orava - DECORAPLAST	0	0	4 199	4300	800	9 299
VPO Protivanov	0	1 120	4 340	4273	750	10 483
TERMOLUX, s. r. o.	0	800	5 600	4300	800	11 500
Okna AZ s. r. o.	0	2 900	0	3190	650	6 740
PVC okna s. r. o.	0	9 114	0	0	0	9 114
Pavel Knězek, s. r. o.	330	1 250	3 246	1250	5 000	10 746

Tabulka 4: Srovnání celkové ceny jednotlivých společností v Kč

Firma	Cena výrobků	Cena výrobků po slevě	Konečná cena
KSK-Systém, spol. s r. o.	59 952,00	47 164	62 908
STYLO - Jaroslav Marek	52 213,00	41 013	58 378
VPO Protivanov	60 428,00	43 191	58 120
Pavel Knězek, s. r. o.	53 601,00	41 702	57 528
PVC okna s. r. o.	52 767,00	40 295	56 959
OKNO spol. s r. o.	64 838,00	41 117	56 018
Ivo Orava - DECORAPLAST	57 341,84	42 024	55 942
Okna AZ s. r. o.	61 731,16	44 257	55 587
TERMOLUX, s. r. o.	60 519,00	38 823	54 852
OKNOSTYL group s. r. o.	69 901,00	39 347	54 260
OKNA TRIOGAS s. r. o.	60 836,65	41 608	54 258
EURO-Jordán, s. r. o.	65 004,00	41 853	51 842
MORAVA OKNO spol. s r. o.	52 661,60	35 810	46 445